

مدیریت خدمات

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت خدمات

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت خدمات

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور:مدیریت خدمات / www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت – خدمات

مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات

... service managementفرزاد اشـراف زاده برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی درسالهای اخیر موردتوجه مدیران و مسئولان سازمانها قرار گرفته و به صورتهای مختلف به اجرا درآمده است. اما تاکنون موضوع برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و موردارزیابی قرار می گرفته است و الگوی مشخصی جهت برون سپاری خدمات ارائه نگردیده است، در این مقاله، ابتدا مشخصه های مختلف خدمات باتوجه به جدیدترین مطالب منتشر شده موردبررسی قرار گرفته و سپس یک مدل استراتژیک جهت برون سپاری خدمات ارائه گردیده است. چکیده: این مدل که بر مشخصه های خدمت تاکید دارد به گونه ای طراحی شده است که در ضمن سادگی نگاهی فراگیر به موضوع داشته و برای راهنمایی مدیران مفید واقع می گردد. در این مقاله، پس از ارائه مدل و توضیح درمورد ارتبـاط متغیرها با یکدیگر نحوه پیاده سازی مدل در یک سازمان و همچنین نتایج حاصل از تحقیق به اختصار بیان شده است.مقدمهبرون سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می کند. مدیران تجاری و صنعتی درحالـی که می کوشند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند اما درعمل با مسایل و موضوعهای مفهومی متنوعی روبرو هستند. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه ای موثرتر از برون سپاری استفاده کنند. درحالی که تحقیقات آکادمیک قابل ملاحظه ای در زمینه استفاده از برون سپاری در فعالیتهای ساخت محصول موجود است. متاسفانه مطالعات علمی محدودی در زمینه برون سپاری خدمات موجود است (WILCOCKS AND FEENY ۱۹۹۵).موضوع مهمی که برای دست اندرکاران تجارت در استفاده از برون سپاری مطرح است آن است که چطور یک شرکت تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟مسئله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید برون سپاری شود(VENKATRAMAN, ۱۹۹۷) و این موضوع نیازمند آن است که استراتژی های برون سپاری به روشنی معین شوند.در این مقاله، چارچوبی مفهومی مطرح می شود که ازطریق آن می توان تصمیم گرفت که چه فعالیتهای خدماتی باید برون سپاری شود چه فعالیتهای خدماتی باید در خود سازمان انجام پذیرد.منافع حاصل از برون سپاریموسسه (برون سپاری) (OUTSOURCING) در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت به منظور درک صحیح از اینکه چرا شرکتها فعالیتهای خود را برون سپاری می کنند بـه این نتیجه رسید که ۱۰ مزیت بالقوه درنتیجـه استفاده از برون سپاری وجود دارد که عبارتند از: (OUTSOURCING INSTITUTE WEB PAGE ۱/۲۳/۹۶)افزایش تمرکز شرکت بر یک فعالیت خاص؛قابلیت دسترسی در سطح جهانی؛دردسترس قرارگرفتن وجوه سرمایه؛تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار؛تقسیم ریسک؛آزادکردن منابع برای دیگر اهداف؛تزریق وجوه نقد به شرکت؛کاهش و کنترل هزینه عملیات؛دسترسی به

منابع (غیرداخلی)؛مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر.در حالی که ممکن است برخی از این موارد همزمان مطرح باشند به طورکلی آنها می توانند سود برون سپاری را نشان دهند. موارد فوق نه تنها سود ناشی از برون سپاری را درکاهش هزینه نشان می دهند بلکه در برخی موارد ممکن است اهمیت آنها مهمتر از کاهش هزینه ها باشد.برون سپاری در بخش خدماتیک مدل مفهومی در شکل شماره یک نشان داده شده است که در آن رابطه بین متغیرهای موثر در تصمیم گیری برای برون سپاری (CUTSOURCING) فعالیتهای خدماتی ارائه گردیده است. این چارچوب براساس دیدگاه شرکتی ترسیم شده که فعالیتهای خدماتی خود را برون سپاری کرده است.جهت متغیرها در نمودار تصمیم گیریهمچنان که در شکل شماره یک ملاحظه می شود، این مدل از ۸ متغیر مستقل (ناملموسی، تفکیک ناپذیری، استانداردشدن، عدم اطمینان تقاضا، عدم اطمینان فناوری، پیچیدگی، موقعیت رقابتی و تماس با مشتری نهایی) و ۳ متغیر تعدیلی (فعالیت اصلی، اهمیت یا حساسیت فعالیت و تعداد تامین کننده های بالقوه) و یک متغیر وابسته (تمایل به برون سپاری) تشکیل شده است. در این شکل، متغیرهای تعدیلی در سمت راست و متغیرهای مستقل در سمت چپ نشان داده شده اند.فرضیه های مدلشرکتی که تصمیم می گیرد تعدادی از فعالیتهای خدماتی را برون سپاری کند. در اولین مرحله با این پرسش اصلی مواجه است که چه خدمتی را برون سپاری کند.مدل ارائه شده مشخصه هایی از خدمت را نشان می دهد که بیشترین تاثیر در برون سپاری خدمات دارند. در ارتباط با موضوع فوق ۱۱ فرضیه (متغیر) جهت دار به شرح زیر مطرح می گردد:هرچه میزان ناملموسی فعالیتهای خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه میزان تفکیک ناپذیری فعالیتهای خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه فعالیتهای خدماتی بیشتر معطوف به استاندارد کردن باشند، تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه فعالیتهای خدماتی از عدم اطمینانی تقاضای بیشتری برخوردار باشند، تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه فعالیتهای خدماتی از عدم اطمینانی فناوری بیشتری برخوردار باشند، تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه پیچیدگی فعالیتهای خدماتی بیشتر باشد، رابطه معکوس قویتری بین عدم اطمینان فناوری و تمایل به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه پیچیدگی فعالیتهای خدماتی بیشتر باشد، رابطه مستقیم قویتری بین عدم اطمینان فناوری و تمایل به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه تماس یک فعالیت خدماتی با مشتری نهایی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛تمایل به برون سپاری فعالیتهای خدماتی از نوع تعامل دور را دور بین سپارنده خدمت و مشتری نهایی، بیشتر از حالتی خواهدبود که تماس مستقیم بین این دو وجود داشته باشد؛هرچه رقابت شرکتها بر روی قیمت شدیدتر باشد تمایل بیشتر به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛هرچه فعالیتهای خدماتی اصلی تر باشند رابطه معکوس بین ناملموسی، تجزیه ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیتهای خدماتی قوی تر است. همچنین هرچه فعالیتهای خدماتی اصلی تر باشند رابطه مستقیم بین استانداردکردن و عدم اطمینان فناوری با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیتهای خدماتی ضعیف تر است.هرچه اهمیت فعالیتهای خدماتی بیشتر باشد رابطه معکوس بین ناملموسی، تجزیه ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیتهای خدماتی قوی تر است هرچه اهمیت فعالیتهای خدماتی بیشتر باشد رابطه مستقیم بین استانداردکردن، عدم اطمینان فناوری و تعیین قیمت براساس رقابت با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیتهای خدماتی ضعیف تر است.هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشند رابطه معکوس بین ناملموسی، تجزیه ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیتها ضعیف تر است. هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشند، رابطه مستقیم بین استانداردکردن، عدم اطمینان فناوری و قیمت براساس رقابت با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیتهای خدماتی قوی تر است.مکان تحقیق: یکی از شرکتهای صنعتی فعال در زمینه نفت و گاز.روش تحقیق: روش تحقیق در این مطالعه ازنظر ماهیت توصیفی است بدین معنی که بدون دستکاری متغیرها، آنها را موردمطالعه قرار می دهد و ازنظر هدف کاربردی است که

پس از طرح مسئله، درپی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یـــافتن عوامل موثر درتصمیم گیری برون سپاری خدمات انجام گرفته است.روش جمع آوری اطلاعات: ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده است که به روش پنج گزینه ای لیکرت مشخصه های خدمت در شکل شماره یک را موردبررسی قرار می داد. قلمرو تحقیق: این پژوهش که در سال ۱۳۸۲ که به منظور بررسی عوامل موثر در تصمیم گیری برون سپاری در دوبخش خدمات عمومی و خدمات مهندسی بالادستی نفت صورت گرفته است. قلمرو مکانی تحقیق در بخش خدمات عمومی واحدهای ستادی شرکت واقع در شهر تهران و در بخش خدمات مهندسی (بالاـ دستی نفت) مناطق عملیاتی آن شرکت انتخاب گردید.جامعه آماری: جامعه آماری در بخش خدمات عمومی را کارشناسانی تشکیل می دادند که مسئول انعقاد قرارداد با افراد حقیقی و حقوقی در زمینه استفاده از منابع برون سازمانی بودند و جامعه آماری در بخش خدمات مهندسی را کارشناسان و مهندسینی تشکیل می دادند که در پروژه های مشترک با شرکتهای بین المللی مشغول به کار بودند.انتخاب روش آماری جهت مدل تصمیم گیری برون سپاری: مدل ارائه شده در شکل شماره یک اثر متغیرهای مستقل و تعامل آنها با متغیرهای تعدیلی بر روی متغیر وابسته (تمایل به برون سپاری) را موردبررسی قرار می دهد.از این رو جهت تخمین نتایج از رگرسیون لجستیک استفاده گردید. علت به کارگیری این نوع رگرسیون، حضور دو شرط زیر است که لازمه کاربرد این روش است.متغیر وابسته، باینری (دوحالتی) است؛متغیر وابسته نرمال نیست. زیرا توزیع آن باینری بوده و گسسته است.نتایج حاصل از این روش متغیرهایی را که با خروجی رابطه معنی داری در سطح ۰۵، ۰ داشتند را مشخص کرد.همـــان طور که شکل شماره ۲ مشاهده می شـــود باتوجه به تایید متغیرهای تعدیلی می توان نتیجه گرفت که برون سپاریهای انجام شده در بخش خدمات عمومی جزو فعالیتهای اصلی ۱ و با اهمیت ۲ (حساس) شرکت مزبور محسوب نمی شوند. ازسوی دیگر، تعداد تامین کنندگان خدمات در این برون سپاریها زیاد است که این یک امتیاز محسوب شده و به شرکت امکان انتخاب در تامین کنندگان خدمت می دهد.ازطرف دیگر، متغیرهای مستقل تایید شده نشان می دهند که این گونه برون سپاریها عموماً ملموس و استانداردپذیر بوده و میزان تغییرات تقاضای آنها در طول مدت قرارداد ثابت است. همچنین این دسته از خدمات از موقعیت رقابتی خوبی در بازار برخوردارند بدین معنی که شرکت می تواند از فرصت چانه زنی درجهت تامین منافع خود بهره گیرد.همان گونه که نمودار فوق نشان می دهد متغیرهای تفکیک ناپذیری، تماس با مشتری نهایی و عدم اطمینان فناوری مشترکاً رد شدند. از آنجایی که لازمه موفقیت این گونه فعالیتها تماس مستقیم بین کارکنان دو شرکت است فرضیه تفکیک ناپذیری رد شد. از طرف دیگر از آنجایی که فعالیتهای عمومی در تماس با مشتریان شرکت ملی نفت نیز قرار دارد. (دراین حالت خاص مشتریان این شرکت را کارکنان آن تشکیل می دادند) لذا این فرضیه نیز رد شد. باتوجه به اینکه انجام این گونه فعالیتها معمولاً نیـــاز به فناوری بالایی ندارند و برون سپاری این گونه فعالیتها معمولاًـ به دلیل فراغت مدیران از کارهای غیرضروری و تمرکز بر روی فعالیتهای اصلی سازمان است بنابراین، فرضیه عدم اطمینان فناوری نیز تایید نگردید.از طرف دیگر همان طور که در شکل شماره ۳ مشاهده می شود باتوجه به رد متغیرهای تعدیلی می توان نتیجه گرفت که برون سپاریهای مهندسی بالادستی نفت جزو فعالیتهـــای اصلی شرکت مذکور محسوب می شوند. ازطرف دیگر این دسته از فعالیتهای برون سپـــاری شده با اهمیت (حساس) تلقی می گردد چون که عدم موفقیت در هریک از پروژه های بالادستی نفت موجب ضرر و زیان کلی و در برخی از موارد موجب بی اعتباری شرکت می گردد.در برون سپاریهای خدمات مهندسی، تعداد تامین کنندگان این گونه خدمات کم است. این موضوع باعث می شود که شرکت امتیازانتخاب در تعیین تامین کنندگان خدمت را از دست بدهد. به عبارت دیگر، گاهی دادن امتیاز به تامین کنندگان خدمات در این برون سپاریها به اجبار ضرورت می یابد.ازطرف دیگر، باتوجه به متغیرهای مستقل تایید شده، این گونه برون سپاریها عموماً ملموس و استانداردپذیر بوده و میزان تغییرات تقاضای آنها در طول مدت قرارداد ثابت است که این موضوع در انعقاد قراردادها امتیاز محسوب می شـــود زیرا خدمات ملموس را می توان به راحتی نظارت و کنترل کرد. استانداردپذیر بودن

خدمت در این دسته از برون سپاریها باعث می شود که سپارنده خدمت بتواند جزئیات قراردادها را به ریز تفکیک کرده و از منافع خود به نحو مطلوبی دفاع کند.در ارتباط با رد فرضیه تفکیک ناپذیری در برون سپاریهای بالادستی نفت باید اذعان کرد اصولاً خدماتی که موفقیت در آن، لازمه حضور و تماس کارکنان دو شرکت سپارنده خدمت و شرکت تامین کننده خدمت» هستند توصیه نمی شود. بنابراین، لازمـــه موفقیت در پروژه های بالادستی نفت حضور کارکنان دو شرکت به طور هماهنگ و از قبل برنامه ریزی شده است که این موضوع برای مدیران پروژههای بالادستی نفت باید از اهمیت خاصی برخوردار باشد.در ارتباط با رد فرضیه موقعیت رقابتی که انتخاب تامین کننده خدمت براساس قیمت را توصیه می کند باتوجه به ماهیت خدمات مهندسی در صنایع بالادستی نفت که از فناوری بالایی برخوردار است و ضمناً ایجاد این شرکتها علاوه بر نیروی انسانی متخصص، به سرمایه بسیار بالایی نیـــز نیاز دارد. لذاتامین کنندگان این گونه خدمات درسطح جهانی محدود بوده و به همان نسبت رقابت بین آنها نیز در مقایسه با دیگر خدمات محدود است. از این رو این شرکت در پروژه های بالادستی انتخاب (تامین کننده خدمت) براساس قیمت را اصولاً نمی تواند به عنوان یک گزیده برنده انتخاب کند. در این گونه موارد به نظر می رسد که بهترین گزینه جهت انتخاب تامین کننده خدمت اعتبار آن شرکت است.نتیجه گیریسه نتیجه مهم حاصل از تحقیق در دو حوزه خدمات عمومی و تخصصی عبارتند بودند از:نتیجه مهم از یافته های تحقیق آن است که هر چه خدمت ملموس تر و استانداردپذیرتر باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد.نتیجه مهم دیگر از یافته های تحقیق آن است که هرچه خدمت از عدم اطمینان تقاضای کمتری برخوردار باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد.سازمان می تواند فعالیت اصلی خود را برون سپاری کند در صورتی که سازوکار کنترلی بر روی فعالیت اصلی را همچنان حفظ کند.منابع: SWARTZ, TERESA A, DAVID E.BOWEN, AND STEPHEN W. BROWN, (۱۹۹۲).ADVANCE IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, VOL.۱, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC.ROTHERY, BRAIN AND IAN ROBERTSON (۱۹۹۵), THE TRUTH ABOUT OUTSOURCING, HAMPSHIRE, ENGLAND: GOWER PUBLISHING COMPANY.LACITY, MARY C AND RUDY HIRSCHHEIM (۱۹۹۳), “THE INFORMATION SYSTEMS OUTSOURCING BANDWAGON.COWELL, D (۱۹۸۵), THE MARKETING OF SERVICES, LONDON: W. HEINEMANN LTD.CONTRACTOR, FAROK K. AND PETER LORANGE (۱۹۸۸), COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS, LEXINGTON, MA: LEXINGTON BOOKS.ARTHUR ANDERSON AND THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (۱۹۹۵), RESEARCH REPORT NEWDIRECTIONS IN FINANCE: STRATEGIC OUTSOURCING, NEW YORK NY: THE ECONOMIST INTELLIGENT UNIT.CHASE, RICHARD B. AND ROBERT H. HAYES (۱۹۹۲), “APPLYING OPERATIONS STRATEGIES TO SERVICE FIRMS,” IN ADVANCES IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, BY TERESA A. SWARTZ, DAVID E. BOWEN, AND STEPHEN W. BROWN, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC. *تدبیر

روندهای حاکم بر عرصه فناوریهای خدماتی

مصطفی جعفری چکیده:تدوین استراتژی فناوری با استفاده از روشهای پیش بینی وشناسایی روندهای حاکم بر فناوری وآینده آن، رویکردی است که در این مقاله در خلال یک مطالعه موردی در حوزه خدمات وفناوریهای مرتبط با آن تشریح می شود. در واقع

این مقاله بیشتر حالتی مقدمه گونه بر مبحثی متفاوت در عرصه مدیریت فناوری نیزداشته وسعی دارد با توجه به ویژگیها، چالشها وروندهای موجود در عرصه فعالیتهای خدماتی وتعمیم آنها به فناوریهای در گیر در این بخش، به شناسایی عمده ترین چالشهای مطرح در بخش خدمات وفناوریهای خدماتی و از طریق آن پیش بینی راهبردها ودر واقع روندهای آتی حاکم بر این رده خاص از فناوری بپردازد. البته بسیاری از روندهای ذکر شده، درواقع به صورت صرف، متعلق به این دسته از فناوریها نیستند ودرخصوص فناوریهای تولیدی نیز قابل مشاهده هستند که علت اصلی آن ارتباط ونزدیکی تنگاتنگ این دو رده فناورانه از یک طرف واز طرف دیگر توجه روز افزون به بعد انسانی در فناوریهای تولیدی است.مقدمهسالها پیش از آنکه خدمات بتواند بر سایر بخشهای اقتصادی پیشی گیرد، فناوریهای خدماتی پیش تازان عرصه اقتصاد بودند. اتومبیل وهواپیما دو مورد کاملاً سنتی دراین عرصه هستند و سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتری جدیدترین نمونه‌ها هستند وهم اکنون نیز ۶۱ شرکت از صد شرکت بزرگ آمریکا در بخش خدمات جای دارند. این جدا از شرکتهایی است که در بخش فناوریهای خدماتی مشغول به فعالیت هستند. با این توضیحات می بینید وقتی درمورد مدیریت فناوری و راهبرد فناوری شرکتها صحبت به میان می آید، باید حتماً به فناوریهای خدماتی با نگاهی دقیق تر توجه شود وتفاوتهای این نوع فناوریها با فناوریهای تولیدی درصورت وجود حتماً شناسایی شود وجهت تدوین یک راهبرد فناوری محور واقع بینانه مورد بررسی قرار گیرد . آنچه در ادامه می آید شرحی است براین موضوع.چرایی فناوری خدماتیجهت ارزیابی روندهای فناوری در ابتدا به ریشه ها باز می گردیم واین سوال را طرح می کنیم که چرا حرکت به سمت فناوری محور کردن انواع خدمات می تواند حائز اهمیت باشد. جدا از تمامی منافعی که پیشرفتهای فناورانه وجایگزین کردن این فناوریها درزندگی بشر به بارآورده‌اند، موارد زیر به عنوان عمده ترین دلایل رشد وتوسعه فناوریهای خدماتی در سطح فناوریها ومحصولات فناوری محور مرتبط با این عرصه قابل ردگیری است.- بهبود در ارائه خدمات فعلی وارتقای خدمت به سطحی عالی تر- ارائه خدمات جدید- کاهش نیاز به نیروی انسانی در ارائه خدمتو یک دلیل جدید تر که در ادامه به آن اشاره می شود وآن- ایجادانحصار ومزیت اقتصادی پایدار در ارائه خدمات.حرکت به سمت خدمات فناوری محور برای شرکتهای فعال دراین عرصه این خاصیت را بدنبال دارد که خدمات ارائه شده توسط آنان درصورت عجین شدن با یک فناوری خاص واختصاصی قابل کپی برداری کامل نخواهد بود ومی تواند نوعی مزیت رقابتی نسبتاً پایدار برای آنها ایجاد کند. چرا که هم اکنون با وضع قوانین سفت وسخت موجود درعرصه حفظ حقوق مالکیت بر فناوریهای نوین، در عرصه خدمات چنین قوانینی(با توجه به ماهیت انعطاف پذیر وناپیدای خدمات وفعالیتهای خدماتی) امکان رشد نیافته اند وهرنوع ایده خدماتی وخدمت جدیدی ازسوی یک شرکت درکمترین زمان توسط رقبا قابل کپی برداری واستفاده خواهد بود. پس به نظر می رسد، حرکت به سمت خدمات جدید فناوری محور، (خدماتی که بدون حضور فناوریهای خاص قابلیت ظهور نخواهند داشت) می توانند با کمک قوانین موجود در زمینه حمایت از حقوق صاحبان دانش وفناوری ویا حداقل درگیر کردن خدمات با پیچیدگیهای فناورانه، کپی برداری از ایده‌های خدماتی جدید را غیر ممکن ویا زمان بر کند.خدمت وفناوری خدماتداشتن تعریفی جامع ومانع از یک حوزه فعالیت می تواند به شناسایی ویژگیهای فناوریهای در گیر در آن حوزه ودر نهایت ارائه دیدی درست نسبت به آینده این فناوریها کمک کند. پس در ابتدا باید بپرسیم که:خدمت چیست؟هر فعالیتی را که به ایجاد ارزش برای انسان منجر شود، بدون آنکه تغییروتبدیلی فیزیکی در اشیای موجود در محیط اطراف را موجب شود، فعالیت خدماتی گویند.فعالیتهای خدماتی مستقیما در ارتباط با انسان بوده وقابل ذخیره سازی نیستند. از طرف دیگر و با توجه به توضیحات پیشین،(ارتباط مستقیم فعالیتهای خدماتی با انسان ودر کل گیرنده خدمت)در فعالیتهای خدماتی علاوه بر نتایج ،خود فرآیند خدمت رسانی نیز مهم وباعث ایجاد ارزش حتی فراتر از نتیجه پایانی آن است. در واقع گاهی خود این فرآیند مطرح بوده ونتیجه خاص وارزشمندی نمی توان برای آن قائل بود. مانند فناوریها ومحصولات فناورانه ویژه ایجاد سرگرمی. انواع فناوریهای خدماتیالف-فناوریهای دنیای مجازی.شامل انواع فناوریهای:-۱ جمع آوری کننده وتولید کننده

اطلاعات-۲ فناوریهای فراوری اطلاعاتب-فناوریهای دنیای فیزیکی.شامل:فناوریهای مرتبط با کالاهای تولیدی مانند تسهیل کننده ها (دسترسی، استفاده)، حفظ کننده ها، تعمیر کننده ها.فناوریهای مرتبط با انسان (شامل خدمات عمومی مثل تفریحی بهداشتی ،آموزشی و جایگزین انسان).ویژگیهای یک خدمت موثر - قابل دسترسی بودن - راحتی - قابلیت اعتماد - شخصی بودن- قیمت (درخدمات، رقابت برسر قیمت چندان موثر نیست چرا که اغلب اوقات مقایسه هزینه های خدماتی شرکتها آسان نیست) - کیفیت (درخدمات کیفیت هم براساس فرایند ارائه و هم براساس نتیجه سنجیده می شود) . - شهرت واعتبار- ایمنی - سرعت.همانگونه که عنوان شد خدمت یک مفهوم فیزیکی نیست، اگرچه می تواند با کالاها وعناصر فیزیکی همراه شود، به همین دلیل مفهومی ناپیدا وروان دارد، راحت‌تر از هرکالای فیزیکی قابل تغییر است. ترکیب خدمات مختلف با یکدیگر، ارائه یک خدمت نو و... . ایده های بسیاری درحال ظهور است.حال اگر هر خدمتی با یک فناوری (خرد یا کلان)خاص مرتبط شود، طبیعی است که این تغییر وتبدیل در خدمات نیز در مورد آنها باید صادق باشد، پس در بخش خدمات باید شاهد ظهور ریزفناوریها ویا فناوریهای فرعی بودکه با افزوده شدن به یک فناوری خدماتی خاص، (ویا حتی ترکیب چند نوع فناوری خدماتی مستقل)گونه ای جدید از خدمات را به جامعه ومشتریان خود ارائه می کند؛ خدماتی با ارزش افزوده وجذابیت بیشتر برای مصرف کننده آن.ارتقای یک خدمت به سطحی عالی‌تر، ارائه خدمات فعلی به شکل دیگر، افزودن برحیطه یک خدمت (ارائه خدمات فرعی مرتبط به‌صورت همزمان) ارائه چند خدمت مستقل به‌صورت همزمان ودر قالب یک بسته خدمتی و،... مهمترین الگوهای موجود درعرصه رشد فعالیتهای خدماتی است. وقتی فناوری پا به عرصه خدمات می‌گذارد، ناگزیر این الگوها نیز درمورد آن می تواند مصداق پیدا کند.اینجا لازم است که پیش از شروع هر گونه بحثی در ارتباط با فناوریهای مرتبط با حیطه خدمات رسانی به تعریفی اولیه از اینگونه فناوریها دست یابیم.فناوری خدماتی، فناوری است که بدون تولید محصولی فیزیکی، به افزودن ارزش بر محصولات فیزیکی ویا رفع یکی از نیازهای فیزیکی وغیر فیزیکی انسان کمک می کند. مثل نیاز به دانستن، نیاز به کسب خبر، نیاز به تهیه مواد غذایی و ... در دنباله کار با بررسی بیشتر فناوریهای تولیدی وخدماتی و ویژگیها وروندهای موجود در عرصه این دوگونه فناوری، سعی می کنیم با بیان وجوه اشتراک و افتراق این دوگونه فناوری به درک بیشتر فناوریهای خدماتی ویا به نوعی ایجاد مرزبندی روشن بین این دوگونه فناوری با هدف انجام مطالعات وتحقیقات تخصصی تر در خصوص فناوریهای خدماتی به روشن شدن موضوع کمک کنیم.درحوزه فناوریهای تولیدی درقرن حاضر، ارزش توانایی فناوری درسه عرصه نمود یافته است:-۱ تولید با سرعت بالاتر-۲ تولید باکیفیت بالاتر-۳ انعطاف درتولید وتوانایی تولید طیف وسیعی ازمحصولاتآنچه می توان مشاهده کرد این است که هرسه مورد فوق به صورتی توسعه یافته تر به اضافه مواردی دیگر(شاید با اندکی تعدیل) درحوزه خدمات قابل طرح هستند.مولفه های اصلی حاکم بر بازار فناوریهای خدماتیدرادامه بحث، سه مولفه عمده در خصوص فناوریهای خدماتی که مستقیما متاثر از ویژگیهای ذاتی عرصه خدمات هستند ار ائه می شود. (البته همانگونه که دیده خواهد شد این سه مولفه به گونه ای دیگر در عرصه تولید وفناوریهای تولیدی به عنوان روندهای اصلی حاکم برمسیر توسعه اینگونه فناوریها مطرح هستند.) در ادامه به بیان توضیحات مفصل تر در این خصوص پرداخته می شود.الف- سرعت:بحث مهمی که در زمینه فناوریهای خدماتی وتولیدات این عرصه مطرح می‌شود، سرعت استفاده (درکنار سرعت عرضه به بازار) است. یعنی با توجه به ماهیت آنی بودن خدمات وانجام آنها در زمان واقعی ، فناوریهای مربوط به این بخش هرچه بیشتر به سمت بالا بردن سرعت وکارایی خود جهت استفاده بموقع وآنی پیش می روند؛یعنی کاستن از فاصله زمانی میان درخواست خدمت تا زمان ارائه کامل خدمت، چرا که خدمات قابل ذخیره سازی(جهت ارائه آنی به محض دریافت سفارش ویا در خواست مشتری)نیستند. البته در این میان استثناهایی نیز وجود دارد وآن زمانی است که خود فرایند خدمت ایجاد ارزش می کند ونتایج خاصی (از بعد ارزشی) برای آن نمی توان متصور بود. مانند خدمات تفریحی وسرگرم کننده وبه خصوص فناوریهای پشتیبان در ارائه اینگونه خدمات. البته حتی در این موارد نیز نباید ساده اندیش بود، چرا که بازهم گاه

می‌توان شاهد فاصله بین زمان در خواست خدمات سرگرم کننده وارائه سرگرمی به مشتری بود.ب- کیفیت :درعرصه خدمات باتوجه به اینکه کیفیت هم دربعد ارائه فرایند وهم نتیجه سنجیده می شود، نحوه عملکرد فناوری خدماتی از نظر مشتری ومطلوب بودن عملکرد آن برای مشتری به اندازه نتیجه نهایی خدمت اهمیت دارد .البته نمی توان گفت که درعرصه فناوریهای تولیدی چنین نیازی احساس نشده است. بویژه که در دهه های اخیر شاهد ارائه نظامی جدید درزمینه فناوریهای تولیدی ونحوه عملکرد این فناوریها هستیم. زیرا فناوریهای تولیدی نیز به نوعی (البته درسطحی پایین تر) با انسانها سروکار دارند ولازم است به نیازهای انسانی افرادی که از نزدیک با فناوریهای تولیدی سروکار دارند نیز توجه شود .اما در نهایت نیاز به مشتری پسند بودن فناوری و نحوه عملکرد آن درعرصه فناوریهای خدماتی (نسبت به فناوریهای تولیدی) یک امر حیاتی است.چرا که خدمات دراغلب موارد وبرای اکثر افراد یک فرایند است، تا یک نتیجه. حتی در مواردی نیز که نتیجه نهایی مهمتر است، (مانند خدمات آموزشی)باز هم از ارزش فرآیند ارائه کاسته نمی شود. به همین دلیل است که نحوه عمکرد این افراد وفناوریهای ذکر شده از اهمیتی حیاتی وهم‌سطح با نتیجه نهایی کسب شده توسط آنها برخوردار است.نکته دیگر که باعث اهمیت بیشتر این بعد از فعالیتهای خدماتی می شود آن است که همانگونه که خود خدمات مفهومی فیزیکی وقبل لمس نیستند، طبیعی است که کیفیت آنها نیز مفهومی ناپیدا و مبهم به خود گیرد.نکته ای که باید مورد عنایت خاص قرار گرفته وبرای حفظ آن به تدوین شاخص هایی قابل سنجش پرداخته شود.ج- قابلیت انعطاف:خدمت به افراد مختلف با سلیقه ها ونیازهای متفاوت، نیازمند انعطاف پذیری بالای فناوریهای خدماتی است که این انعطاف پذیری بمراتب بیش از انعطاف پذیری مورد نیاز درعرضه فناوریهای تولیدی (جهت تطبیق خود با بازار وتک تک مشتریان) است علت این امر، تعامل مستقیم فناوریهای خدماتی و محصولات فناوری با فرد فرد مشتریان است. هر مشتری نیازمندیها، اولویتها وسلایق خاص خود را دارد که هنگام بهره گیری از خدمات وفناوریهای مرتبط با آن این موارد را درنظر می گیرد و این موضوع بر دیدگاههای او نسبت به خدمت ارائه شده و مطلوبیت آن تاثیر گذار خواهد بود.در اینجا هر فناوری ومحصول فناوری محور که جهت ارائه خدمات و تولید به کار گرفته می شود بایستی از لحاظ نحوه کارکرد ،انواع قابلیتهای کاربردی وانواع خدمات قابل ارائه توسط آن،شکل ظاهری و... نظر طیف وسیعتری از مشتریان را به خود جلب نماید.در ادامه توضیحات بیشتری در خصوص این مقوله ارائه می شود.عرصه ارتقای خدمت به سطحی عالی تر، دوجنبه سرعت بالاتر وکیفیت بالاتر در ارائه خدمات (براساس معیارهای کیفی مطرح برای هرخدمت) را در بر می‌گیرد .جنبه سوم یعنی انعطاف درتولید را با انعطاف درارائه خدمات گوناگون می توان درعرصه خدمات تعبیر کرد .البته همانگونه که پیش از این اشاره شد، با شکل دیگری از انعطاف مواجه هستیم. یعنی ارائه چندخدمت به‌صورت همزمان توسط یک فناوری خدماتی، (درکنار توانایی ارائه خدمات مختلف اما به شکل همزمان) که این نوع انعطاف با آنچه درعرصه فناوریهای تولیدی مدنظر است تفاوتهایی دارد. می توان گفت نسبت به ارتقاء انعطاف پذیری فناوریهای تولیدی در سطحی بالاتر است؛ الگویی ازانعطاف که درعرصه خدمات خواستنی تر و مهمتر از الگوی سنتی آن درعرصه تولید است .(مثل خدمات عرضه شده توسط موسسات مالی که هر روز اجزای بیشتری به این خدمات افزوده می شود. همچون ارائه اطلاعات مختلف ومتنوع مالی به مشتری از طریق سیستم های ارتباطی و... .با کمک نرم‌افزارهای پیشرفته).شاید بتوان برای این روند روبه رشد در ارائه خدمات همزمان وتوسعه فناوریهای مرتبط با این شکل ارائه خدمت، دلیل قابل قبولی آورد وآن مسئله زمان است.به این معنی که محصولات تولیدی در طول زمان قابل انباشت است ومشتری می تواند به راحتی وهر زمان که می خواهد با مراجعه به محلهای عرضه وفروش، محصولات تولیدی مختلفی را که در زمانها ومکانهای متفاوتی تهیه شده اند، بخرد. اما در عرصه خدمات، وضعیت پیچیده تر است ودر اکثر موارد چون سروکار مشتری با زمان واقعی است، طبیعی است که ارائه چند خدمت به صورت همزمان، زمان خواستاری مردم برای کسب خدمات مختلف (به صورت متوالی وپشت سر هم) را تاحدی کاهش دهد.در اینجا چالشی جدید مطرح می‌شود که بدون بررسی بیشتر ابعاد آن ذکر می شود: آیا می‌توان خدمات وفعالیتهای خدماتی را ذخیره کرد

(بخصوص آنجا که نتیجه خدمت مهم است ونه فرایند ارائه خدمت) وآیا مثالهایی در این باب وجود دارد؟در ادامه به ارائه دو نوع دسته بندی در خصوص فناوریهای خدماتی می پردازیم:بررسی فناوریهای خدماتی وتولیدی ازدیدگاه سیستمیبرای شفاف شدن هر چه بیشتر نقاط اشتراک وجدایی فناوریهای تولیدی وخدماتی با استفاده از دیدگاه سیستمی نیز مقایسه ای بین این دو رده فناورانه صورت گرفته است. به این ترتیب که در بررسی سیستماتیک این فناوریها مقایسه ورودیها وخروجیها از دیدگاه سیستمی مد نظر بوده است. تا از این دریچه همانگونه که در ابتدای مقاله اشاره شد مرزبندی های موجود بین این دو رده فناوری شفافتر و واضحتر شود.الف) فناوریهای خدماتی :۱ – ورودی: فناوری خدماتی بسته به نوع خدمتی که ارائه می دهند به دو ورودی اصلی نیاز دارند:-۱ انرژی ۲-اطلاعات.انرژی به عنوان یک ورودی همواره برای هردو فناوریهای خدماتی وتولیدی مطرح بوده است. اما اطلاعات عنصری است که اهمیت آن به عنوان یک ورودی مهم درطول زمان و حداقل دهه های اخیر دارای روندی تصاعدی بوده است.همین جا می‌توان به یک تعریف اساسی دیگر دست یافت.هر فناوری که جهت کار فقط به انرژی واطلاعات به عنوان ورودی نیاز داشته باشد یک فناوری خدماتی محسوب می شود.-۲ خروجی : دراغلب موارد (و نه درهمه موارد) خروجی یک فناوری خدماتی ارائه نوعی خدمت است که بدون ایجاد هرنوع تغییر فیزیکی درمحیط اطراف خود به‌صورت ایجاد اطلاعات ویا فراوری اطلاعات وداده های موجود در محیط اطراف، افزودن نوعی ارزش به محصولات تولیدی ویا ایجاد حالات واحساسات مطلوب در انسان (مثل حس شادی، راحتی و ..) قابل سنجیدن وبررسی است .دربرخی موارد مثل فناوریهای خدماتی – تعمیراتی ویا پزشکی با ایجاد نوعی تغییر فیزیکی در اشیای موجود، محیط اطراف ویا انسانهای تحت درمان همراه است که این خود نشان دهنده ضعف در تعریف فناوری خدمات است.ب) فناوریهای تولیدی :درعرصه فناوریهای تولیدی شاید مباحث روشنتر باشد، چون سروکار آن با عناصر فیزیکی بیشتر بوده وبه‌صورت بصری نیز نتایج حاصل ازآن درتمامی مراحل قابل بررسی است .-۱ ورودی : ورودیهای این نوع فناوریها نیز همان ورودیهای مربوط به فناوریهای خدماتی به اضافه یک قلم دیگر وآن هم مواد اولیه جهت تولید محصول است. نکته قابل ذکر، نقش اطلاعات به عنوان یک ورودی است. چرا که اطلاعات درفناوریهای تولیدی نیز مشابه فناوریهای خدماتی از اهمیتی روبه رشد به عنوان یک ورودی اصلی فرایند برخوردار است .نکته مهم جهت جلوگیری از بروز سوء تفاهم این است که هرجا در این مقاله کلمه اطلاعات به تنهایی به کاررفته یا می رود مقصود هم داده های خام و هم اطلاعات است.-۲ خروجی : خروجی یک فناوری تولیدی کالایی نیمه ساخته و یا ساخته شده ملموس وفیزیکی است. در اینجا برروی مواد اولیه به عنوان ورودی، تغییراتی فیزیکی صورت گرفته وخروجی شکل گرفته است .پس از ارائه این تعاریف سیستمی وبراساس نکات ذکر شده درآن می توانیم به روندهای موجود درعرصه توسعه وتکامل این دو رده عمده فناورانه بپردازیم .فناوریهای خدماتی دارای دو ورودی اصلی وفناوریهای تولیدی دارای سه ورودی اصلی هستند. درکل ما با سه نوع ورودی متفاوت دراین دو رده فناورانه سروکار داریم:-۱ انرژی ۲-اطلاعات ۳- مواد اولیه.بجز اطلاعات، انرژی ومواد اولیه به عنوان دو ورودی اصلی این فناوریها مشمول محدودیتهایی هستند. پس یکی از روندهای قابل پیش بینی، که البته سالهاست آغاز شده، حرکت به سمت فناوریهایی است که دارای بالاترین توان درعرصه استفاده بهینه از این دومنبع وکاهش نیاز به استفاده از آنهاست .درنتیجه، یکی از روندهای حاکم بر عرصه فناوریهای خدماتی حرکت به سمت فناوریهایی با توان بهره برداری بهینه وحداکثری از مواد اولیه و انرژی است.موضوع مورد بحث دیگر اطلاعات است، اطلاعات وداده های خام به عنوان یک ورودی از هیچ نوع محدودیتی برخوردار نیستند واز آنها به هرمقدار می‌توان به عنوان ورودی استفاده کرد. با جمع آوری هرچه بیشتر اطلاعات به عنوان ورودی وبا استفاده صحیح از این اطلاعات می توانیم افزایش هرچه بیشتر قابلیتهای فناوری وحتی صرفه جویی در استفاده از دومنبع را سبب شویم.مانند فناوریهای تولیدی مبتنی بر کامپیوترکه با بیشترین دقت وکمترین ضایعات مواد اولیه قادر به تولید محصولات مختلف در ظریفترین ابعاد وبا کمترین استفاده از مواد اولیه می باشند.روند دیگری که می توانیم شاهد باشیم، افزایش توان فناوریهای نوین (بخصوص فناوریهای

خدماتی) درجمع آوری(کد کردن انواع اطلاعات وحقایق)، فراوری وبه کارگیری اطلاعات جهت انجام وظایف است.البته لازمه به کارگیری اطلاعات توسط فناوریهای مختلف، افزایش قابلیت انعطاف فناوری است زیرا از این طریق است که فناوری توان پاسخگویی به تغییرات ایجاد شده در اطلاعات ورودی و به کارگیری آنها جهت تغییر درعملکرد خود را خواهد داشت .سنجش مطلوبیت خدماتاغلب فعالیتهای خدماتی نتایجی ناملموسی را شامل می شوند که بامفاهیم ذهنی محض قابل بیان هستند. مفاهیمی که در دنیای فیزیکی وملموس قابل سنجش نیستند. اینجاست که یکی دیگر از چالشهای فناوریهای خدماتی مطرح می شود، وآن یافتن معیارهایی ملموس ودقیق برای ارزیابی اینگونه فناوریهاست. یعنی برای نتایج ناملموس ومجازی این فناوریهای خدماتی مقیاسها ومعیارهایی جهت ارزیابی بیابیم .مفاهیمی همچون احساس راحتی بیشتر، دسترسی بهتر ویا خاطراتی شیرین‌تر را چگونه می توان ارزیابی کرد. البته هدف ازاین مقاله بررسی نتایج حاصل از خدمات وارائه معیارهای ارزیابی نیست ولی باید بدانیم معیارهای ارزیابی نتایج خدمات برروند و مسیر توسعه فناوریهای مرتبط، بیشترین تأثیر را خواهد گذاشت(ودر خصوص هر فناوری دیگری نیز معیارهای ارزیابی، می‌توانند بازگو کننده برخی از روندهای حاکم بر آن عرصه از فناوری باشند). بفرض وقتی بدانیم دسترسی بهتر را در دنیای واقعی به معنای سرعت بیشتر در دریافت یک نوع خدمت می توان تفسیر کرد، نتیجه این می شود که به فناوریهای نیازمندیم که سرعت ارائه خدمات را افزایش دهند. در نتیجه استراتژی غالب در عرصه فناوریهای مربوط به یک خدمات خاص راهبرد افزایش سرعت عملکرد فناوری است. نتیجه اینکه درمرحله نخست جهت تدوین یک راهبرد کلان فناوری دربخش فناوریهای خدماتی، لازم است که نتایج ناملموس حاصل از خدمات مرتبط با یک فناوری خاص را تشریح کرد وسپس متناسب با نوع خدمت به تبیین معیارهای ارزیابی قابل استفاده پرداخت (به عنوان نمونه احساس راحتی به عنوان یک مفهوم ذهنی وحسی که از ارائه یک خدمت می تواند حاصل شود، برای خدمات مختلف نیازمند معیارهای ارزیابی مختلفی است).با توجه به مباحث مطرح شده دراین مقاله می توان گفت که برای طرح یک راهبرد فناوری، ابتدابایـد رده ای را که فناوری خدماتی مورد نظر ما درآن قرار دارد شناسایی کنیم سپس با توجه به آن رده ونیازمندیهای خدماتی آن، به تبیین نتایج ملموس وناملموس حاصل از خدمات ارائه شده بپردازیم. درادامه هم باید با تبیین این نتایج وبا توجه به نوع خدمات، در تعریف معیارهایی عینی وقابل دسترسی جهت ارزیابی این نتایج سعی کرد. در پایان می توان از این معیارها به عنوان شاخصهایی جهت شناسایی مسیر توسعه وپیشرفت فناوریهای خدماتی مربوط به عنوان اولویتهای راهبردی سازمان وتدوین راهبرد فناورانه سازمان استفاده کرد.نکته جالب اینکه فناوریهای تولیدی نیز با غلبه برمحدودیتهای فنی تولیداز یک سو، روز به روز به سمت توجه به مفاهیم ذهنی مشتریان خود همچون حس زیبایی طلبی وحس راحتی حرکت کرده، و از سوی دیگر به سمت تعامل وبهبود کیفیت زندگی کاری افراد در گیر با این فناوریها(پرسنل تولید)حرکت می کنند.انسان وفناوری خدماتییک مشخصه بارز اکثر فناوریهای خدماتی تعاملی بودن این فناوریهاست، که این ناشی از ویژگی ذاتی خدمات است. این فناوریها درتعامل مستقیم با دریافت کننده خدمت که در اکثر موارد انسانها هستند قرار دارند وبرخی از ویژگیهای اساسی آنها برخاسته از همین ویژگی تعاملی بودن آنهاست؛ ویژگیهایی چون نیاز به تحویل خدمت به محض دریافت تقاضا یا سفارشی بودن خدمات ارائه شده توسط آنها .وقتی به این ویژگی مهم توجه می‌شود درذهن فرد باب جدیدی درعرصه فناوریهای تولیدی خدماتی گشوده می شود وآن سطح تعامل فناوری با انسان است. یعنی یک فناوری خواه تولیدی، خواه خدماتی با افزایش سطح تعامل خود با انسان نیازمند برخی ویژگیها می شود. که دو ویژگی گفته شده در بالا یعنی سفارشی سازی وتحویل به محض تقاضا ازجمله آنهاست .با عنایت به موضوع پیش گفته، رده جدید از فناوری تحت عنوان فناوریهای تولیدی- خدماتی مطرح می شود. رده ای که به آینده آن می توان امیدوار بود. دراین رده می توان شاهد گونه هایی از فناوری بود که هرچند با توجه به تعاریف ارائه شده، در رده فناوریهای تولیدی جای می گیرند اما به دلیل دارا بودن تعامل مستقیم با انسان واجد برخی ویژگیهای فناوریهای خدماتی هستند وبه نوعی به ارائه خدمات به انسان می‌پردازند. با این دید که این فناوریها

از یک سو به تولید برخی از نیازمندیهای انسان می پردازند، واز سوی دیگر با افزایش سطح تعامل خود با انسان به ارائه خدمت تحت عنوان تسهیل در دسترسی (به این تولیدات) می پردازند .بسیاری از لوازم جدید آشپز خانه ای وتجهیزات ودستگاههای مرتبط با تولید برخی فرآورده های خوراکی در این مجموعه جای دارند.براساس سطح تعامل مورد نیاز فناوری با انسان، در ویژگیهای ظاهری وعملکردی آن تغییرات وتفاوتهایی مشاهده می شود.یکی از روندهای موجود درعرصه فناوریهای خدماتی، افزایش سطح تعامل این فناوریها با انسان است. با عنایت به این موضوع به بررسی اجمالی سطح تعامل انسان وفناوری پرداخته می شود.تأثیر گذاری دوطرفه ای درخصوص سطح تعامل انسان با فناوری و ویژگیها ومشخصات فناوری وجود دارد. یعنی ازیک سو با افزایش نیاز به تعامل بیشتر انسان با فناوری در ویژگیها مشخصات وتوانمندیهای فناوری تغییراتی ضروری می نماید و برعکس ایجاد تغییرات در مشخصات عملکردی یک فناوری می تواند سبب تغییر درسطح تعامل انسان با آن شود.فناوریهای انسانیبالاترین سطح تعامل فناوری وانسان را تحت عنوان فناوریهای انسانی می توان مطرح کرد. سطحی که درآن اکثر افراد توان تعامل با یک فناوری خاص را دارند. براین اساس خود به خود برخی ویژگیهای چنین فناوریهای مشخص می شود:-۱ دارا بودن عملکرد ونحوه استفاده ساده وقابل درک برای افراد مختلف.نکته : درعصر حاضر آنچه که به عنوان یک روند روبه رشد شاهد هستیم پیچیده تر شدن هرچه بیشتر فناوریهای مختلف ودرمقابل آن استفاده از رابط های کاربر بسیار ساده وقابل درک توسط افراد است. (از این لحاظ نوعی همپوشانی با فناوریهای تخصصی مشاهده می شود.)-۲ نیاز به لحاظ کردن هرچه بیشتر سلایق ونظرات مشتریان از لحاظ شکل وفرم ظاهری وانواع مشخصات عملکردی اصلی، فرعی وحتی اضافی مدنظر مشتری .-۳ اشغال حجم کمتری از فضا ونیاز به صرف زمان کمتر جهت دستیابی به نتایج(با توجه به تعامل مستقیم با فرد فرد مشتریان .فناوریهای تخصصیفناوریهایی که از طریق یک واسط انسانی ویا ماشینی به ارائه خدمات به افراد مبادرت می ورزند .طبیعی است که این نوع فناوریها نسبت به دسته قبل نیازکمتری به ساده بودن وقابل درک بودن دارند. همچنین به‌خاطر عدم تعامل مستقیم با مشتری، لزومی به لحاظ کردن سلایق مشتریان درشکل ظاهری ونحوه عملکرد وجود ندارد، وفقط با توجه به اینکه بیشتر نتایج کاری آنها به دست مشتریان می رسد، اولویت دراین فناوریها، دستیابی به نتیجه، البته با رعایت معیارهای مورد نظر مشتریان نظیر سرعت ، دقت ایمنی ومانند آن است.استراتژی جذب فناوریشاید با توجه به آمار ارائه شده توسط مؤسسات معتبر درمورد رشد شدید بخش خدماتی نسبت به بخشهای تولیدی، بتوان ادعا کرد که فناوریهای مربوط نیز با همین سرعت رشد داشته وخواهند داشت. ولی نگاهی دقیقتر می تواند آگاهی بیشتری نسبت به روند موجود ایجاد کند. چرا که صرفاً بیان وجود روندی روبه رشد درعرصه فناوریهای خدماتی، یک نوع داده ویا اطلاعات سطح پایین است که نمی تواند هیچ نفعی به حال شرکتهای فعال دراین عرصه داشته باشد ویا آنها را در تدوین راهبردهای خود راهنمایی کند.براساس ارزیابی انواع روندهای قابل شناسایی درعرصه فناوریهای خدماتی، یک شرکت در راستای هماهنگی با این روندها وپیشگامی درآنها ازسه استراتژی کلان زیر با توجه به ظرفیتها ونیاز هایش استفاده می‌کند. البته مورد چهارمی نیز می توان طرح کرد که به‌صورت مستقل قابل بحث نیست.-۱ راهبرد جذب وانتقال فناوری-۲ راهبرد توسعه عمودی فناوری-۳ راهبرد توسعه افقی فناوری (ترکیب فناوریهای مختلف یا به عبارتی همجوشی فناورانه)-۴ راهبرد ترکیبی (ترکیبی از سه راهبرد فوق .نتیجه گیریوقتی پای تدوین راهبرد برای یک سازمان (بخصوص سازمانها وشرکتهای بزرگ) به میان می آید، با وجود تمام ابهامات وروابط عجیب و غریبی که دراین سطح رخ می نماید، دیگر صرفاً نمی توان به پایه منطقی وارتباطات اصولی وازپیش تأیید شده به ظاهر علمی وعقلایی آن اکتفا کرد. کار برد پذیر بودن ونتیجه دار بودن یک راهبرد درعمل، درک پذیر بودن وقابلیت کاربرد دریک موقعیت خاص وتوسط افراد ومدیران سازمان ،عمده ترین ملاک در پذیرش یا رد یک راهبرد فناورانه، موفق یا ناموفق دانستن آن است.از دید موضوع آینده نگری وشناسایی روندهای فناورانه می توان نتایج زیر را که در موفقیت فرایند ارزیابی وشناسایی روندهای فناورانه موثر دانست:-۱ شناسایی دلایل(نیازها ومنافع) ریشه ای که باعث ظهور فناوری در یک عرصه خاص از

فعالیتهای انسانی می شود.-۲ ارائه تعریفی شفاف،جامع ومانع از هر حوزه فعالیت وفناوریهای در گیر در آن.-۳ شناسایی معیارهای کمی و کیفی(نوشته ونانوشته)ارزیابی فناوریهای مرتبط با هر حوزه فعالیت بشری.-۴ بررسی وارزیابی نیازها واولویتهای مشتریان هر فناوری خاص. منابع

۱ - Daniel Berg, TECHNOLOGY MANAGEMENT: BRAND VALUE AND THE ECONOMIC SECTORS, ۱۴th International Conference on Management of Technology, ۲۲-۲۵ May ۲۰۰۵, (Vienna, Austria

۲ – جیمز،ای،فیتز سیمونز، مونا،جی،فیتز سیمونز، «مدیریت خدمات». ترجمه دکتر سید محمد اعرابی وداود ایزدی- دفتر پژوهشهای فرهنگی۳ – اطلس فناوری

۴- David Bosshart, Karin Frick and Stefan Kaiser Radical Trends Guide ,The hidden desires of tomorrow"s markets.

*تدبیر

مدیریت اثر بخش در بخش خدمات مشتریان

محمد رضا نوروزی

چکیده :اصولاـ "دوام تجارت هر بنگاه وابسته به خدمات ارایه شده از سوی آن بنگاه در جهت خدمات مشتریان به مشتریان آن بنگاه می باشد تا بنگاه به اصل مهم و رویایی خود که همان اصل وفاداری مشتریان است نایل آید.این امر مستلزم یک حرکت دوجانبه است که وزنه سنگین در این حرکت دو سویه بر عهده بنگاه است ، یعنی بنگاه باید تمام تلاش خود را در جهت رضایت مشتریان به کار گیرد و مایحتاج آنها را تامین نماید،تا مشتری نیز وفاداری خود را به بنگاه نشان دهد. اما این اصل چگونه ممکن است و آیا اصولا "امکان پذیر است یا خیر ؟ واگر هست چگونه ؟در این مقاله که تحقیقی است که از دو شرکت لوازم بهداشتی و تولیدی ماشین لباس شویی به نام های، Herbal Soap و Candy انجام گرفته است که در ۱۰ مورد برایتان بیان خواهیم کرد.مقدمه :همان طور که در چکیده مقاله گفته شد برای اینکه بنگاه دوام پیدا کند، یکی از اصول آن حفظ و رضایت مشتری است . اما مشتری نیز با یک سری اصول که از سوی بنگاه انجام می گیرد وفاداری خود را به بنگاه نشان خواهد داد. به کلیه فعالیتهایی که جهت رضایت مشتری از بنگاه ما که ممکن است تجاری یا غیر تجاری باشد، اصول خدمات مشتریان گفته می شود .بعضی از اصول مهم اصل خدمات مشتریان عبارتند از :۱) توجه کنید که سطح خدمات مشتریان انجام گرفته از سوی بنگاه شما، مشتریان را انتخاب خواهد کرد .اگر خدمات مشتریانی که بنگاه شما انجام می دهد. خیلی جذاب باشد و بهتر صورت بگیرد باعث خواهد شد که مشتریان شما هم، اینگونه افراد باشند . و ضمنا "اگر خدمات مشتریان شما بهتر و سریعتر باشد و در رقابت با سایر بنگاهها بهمتر انجام بگیرد مشتریانی که شما جذب خواهید کرد به مراتب از سایر مشتریان بنگاههای دیگر بیشتر خواهد بود پس سعی کنید کیفیت خدمات خود را در حد توان بالا ببرید .۲) توجه کنید که مشتریان شما همان رفتاری رامی کنند که شما در بخش خدمات مشتریان با آنها انجام می دهید.اگر شما رفتاری ملایم و متشخصانه داشته باشید، آنها نیز متقابلا "با شما رفتاری عالی را در پیش خواهند گرفت اما اگر رفتار تند خویانه با آنها داشته باشید انتظاررفتارملایم داشتن از مشتری نابه جاست شما باید به کارمندانتان بیاموزید که اگر مشتریان با شما رفتار ناشایست یا لحن تند داشته باشند،شما همواره با آنها رفتاری ملایم در پیش گیرد .۳) بدانید مشتریان شما چه کسانی هستند ؟به مشتریان خود تا حد توان ارزش قائل شوید سعی کنید از رفتار فرد واردشده تشخیص بدهید که آیا او مشتری شما است یا خیر ؟سعی کنید به مشتری ابراز کنید که برای او فوق العاده احترام قائلید . مثلا "سعی کنید،

اسم مشتریانتان را به یاد داشته باشید ووقتی که آنها وارد می شوند به اسم آنها را خطاب کنید مثلا "سلام آقای اسمیت .این قسمت را با مثالی بیشتر توضیح می دهیم:مثلا "اگر شما احساس می کنید در یک کلوپ تناسب اندام که حدود ۱۰سال بوده که با آن ارتباط و همکاری داشته اید وهر ۶ ماه عضویت خود را تمدید می کردید بر حسب اتفاق وقتی روزی با دوست خودبه گردش رفته بودید؛دیدید که کلوپی هست که خیلی باامکانات جالب و در محیطی بهتر که از لحاظ نور و وضعیت و شرایط آب و هوا یی عالی است ، و تصمیم می گیرید که دیگر به کلوپ قبلی نروید و به کلوپ جدید بروید . بعد از گذشت یک سال و نیم هیچ تلفنی یا پیغامی از کلوپ قبلی خود که ۱۰سال با آن همکاری داشته اید و عضو آنجا بوده اید به شما نرسیده است . نتیجه ای که از این اتفاق می گیرد چیست ؟دقیقا، "نتیجه این است که عضویت یا لغو عضویت شما هیچ تاثیری در کلوپ نداشته است و آنها برای شما ارزشی قائل نبوده اند . زیرا هیچ زنگ یا پیغامی برای شما از کلوپ قبلی نیامده بود و اگر کسی دیگر، سراغ عضویت در آن کلوپ را از شما بگیرد، شما هرگز وی را به آنجا معرفی نمی کنید. پس سعی کنید به مشتریان خود نشان دهید که چقدر آنها برای شما مهم هستید .۴) آیا مشتریان شما، شما را می شناسند ؟سعی کنید ترتیبی اتخاذ کنید که مشتریان، شما را به راحتی بشناسند . وبتوانند به شما دسترسی داشته باشند . مثلا "در یک رستورانی در کالیفورنیا عکس مسئول رستوران و معاون رستوران در دیوار در نزد لیست انتخاب غذا نصب شده است، و باعث می شود که مشتریان هم مدیر وهم معاون مدیر را بشناسند و اگر پیشنهاد یا انتقادی را دارند، مستقیما "به گوش رئیس برسانند .هم چنین حضور مدیر در محل کار سبب می شود که کارها خیلی اصولی پیش رود .و کارمندان کارها را منظم تر انجام می دهند .۵) برای خدمات مشتریان بهترین گامها را بردارید .برای اینکه مشتریان فعلی را نگه دارید . و مشتریان جدیدی رانیز جذب کنید، گامهای اضافی بردارید . مثلا "هنگام تولد آنها برای آنها کارت تولدت مبارک یا اگر ازدواج کردند برای آنها کادویی از طرف شرکت یا وقتی ترفیع شغل پیدا کردند برای آنها کارت تبریک بفرستید . اینها گامهایی هستند که شما مجبورید برای اینکه مشتری را راضی نگه دارید بردارید اینها گامهایی هستند که مشتری احساس می کند که با او بیگانه نیستید و او را صمیمی احساس می کنید . پس درنگ نکنید .۶) حضور مشتری را محترم بشمارید .کارمندان خود را طوری تربیت نمایید که که وقتی مشتری وارد بنگاه شد با او خوش آمد گویی صمیمانه ای داشته باشید.حدود ۳۰تا ۴۰ ثانیه. و به آنها بگویید که از آمدنتان به بنگا ه یا فروشگاه کمال تشکر را داریم و از حضورشان در فروشگاه تقدیر و تشکر صمیمانه کنید .۷) شک و تردید مشتری را منطقی برطرف کنید .اگر مشتری در مورد کالایی که تولید شده است یا هر مطلب دیگر سوالی را داشته باشد، سعی نکنید مشتری را در موقعیتی قرار دهید که احساس شکست به او دست دهد یا مشتری را هرگز تحقیر نکنید یا شکست ندهید. .یا طوری موقعیت ایجاد نکنید . که خودتان را برنده بحث فرض کنید .۸) اگر مشتری در خواستی را از شما دارد سعی کنید در حد توان بله بگویید .اگر مشتری از شما تقاضایی را درخواست کند و منع قانونی نداشته باشد، هرچند تعداد آن زیاد باشد حتما "پاسخ بله بگویید. اما اگر منع قانونی داشته باشد سعی کنید او را توجیه کنید .همیشه نه نگویید .۹) آیا کارمندانتان تربیت کافی را یافته اند که چگونه با مشتری شاکی رفتار مناسب داشته باشند در هر شرایطی سعی کنید، رفتار مناسبی با مشتریانتان داشته باشید . حتی اگر آنها ناراحت و خشمگین هم باشند، سعی کنید شما و همچنین کارمندانتان ،آنهایی که مستقیم یا غیر مستقیم با مشتریان سرو کار دارند . رفتار مناسبی داشته باشید .۱۰) می خواهید بدانید مشتریانتان در مورد شرکت شما چه فکر می کنند و چه نظری دارند ؟ از آنها سوال کنید .اگر واقعا "می خواهید بدانید که مشتریانتان چه برداشتی از شرکت شما دارند، از آنها سوال کنید . بپرسید که نظرتان در مورد خدمات انجام شده در شرکت چیست ؟ یک سری سوالات انتقاد و پیشنهاد طراحی کنید و آنها را درجلوی درب خروجی بگذارید یا یک دفتری طراحی کنید که نظرات خود را در آنجا بنویسند یا اینکه فرمهایی روی کاغذ هایی مخصوص به صورت سوالات چهار گزینه ای طراحی کنید واز مشتریان بخواهید به آنها جواب دهند و مرتبا "آنها را مرور و بررسی نمایید تا نظرات آنها و نقاط ضعف و قوت خود را دریابید. ممکن است مشتریان اسم و آدرس خود را بنویسند یا ننویسند مهم

نیست و اگر نوشتند و انتقادی داشتند هرگز با تند خویی با آنها رفتار نکنید و وقتی که آن عیب را در شرکت رفع کردید به وی زنگ بزنید یا پیغام بگذارید که آن عیب شرکت رفع گردیده است. و از او تشکر نمایید .نتیجه گیری :چکیده و نکته مهمی که از بخش خدمات مشتریان دو شرکت ذکر شد، این است که:ارزش میزان مشتریان راضی از شرکت همواره از بیشترین میزان سودریالی کسب شده بیشتر است .سعی کنید رضایت مشتری، در اولویت قرار بگیرد . و بعد از این بند سود نیز خود به خود خواهد آمد .بازار تجارت امروزه با وجود رقبای سرسخت، خیلی ساده، با به کارگیری فنون گفته شده قابل کنترل است، به شرط اینکه از تجربیات این دوشرکت موفق به صورت کاملاً "دقیق پیروی شود . ضمنا "این را نیز به یاد داشته باشید که تعداد مشتریان شما بستگی به میزان راضی نگه داشتن مشتریان شما از شرکت دارد.با روشهای گفته شده سیستم خدمات مشتریان شما از یک انعطاف لازم برخوردار خواهد شد که قابلیت پاسخگویی به انواع مشتریان را دارد ما نمی توانیم در خدمات مشتریان فقط از یک روش خشک استفاده کنیم که قابلیت انعطاف ندارد چون ما با یک نوع مشتری سرو کار نداریم بلکه با انواع مشتری که هر کدام سلایق متفاوت دارند سرو کار داریم .

*http://www.maghaleh.net/content-۱۳۴۵.html منابع و ماخذ :

۱ . ۴ Ways to Outshine Your Competitors' Customer Service۲. Secrets of Customer Service۳. Customer Relationship Management.۴. Secrets of Good Customer Service۵. Good Customer Service Is No Longer Enough۶. Customer Service - Customer Service Tips.۷. Customer Loyalty.۸. Developing customer service tips, Susan Ward, March, ۲۰۰۶.۹. Manage your customers, David, ۲۰۰۵.۱۰. Candy customer service experiences.۱۱. Herbal soap team in customer department

شرح وظایف اداره کل خدمات اداری

مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما – معاونت اداری و مالی

شرح وظایف –: تامین و ارائه خدمات ترابری مورد نیاز فعالیتهای سازمان با استفاده از امکانات سازمان و پیمانکاران طرف قرار داد. –بررسی نیازهای کل سازمان به لوازم و قطعات یدکی جهت تعمیر و نگهداری خودروهای سازمانی و همکاری با اداره کل امور کالاـ برای تهیه و تدارک و توزیع آنها –. اداره امور دبیرخانه مرکزی و انجام خدمات تایپ، تکثیر و دریافت و ارسال نامه های و بسته های پستی –. اداره امور بایگانی موضوعی غیر پرسنلی) سازمان و نگهداری اوراق، اسناد و مدارک براساس نظام بایگانی موضوعی –. نگهداری و تنظیف ساختمانها و فضاهای اداری و محوطه های سازمان به طور مستقیم و یا با استفاده از خدمات موسسات تعاونی و بخش خصوصی –. راه اندازی و اداره آبدارخانه ها و انجام خدمات پذیرایی و حمل و نقل اموال و اثاثیه اداری بهنگام تغییر مکان و حسب نیاز –. بهره برداری از خطوط ارتباطات تلفن، بی سیم و اجرای عملیات مربوط به تامین خطوط داخلی تلفن و انجام خدمات تعمیر و نگهداری خطوط –. اداره مراکز تلفن و پیج و تعمیر و نگهداری سیستمهای ارتباط تلفنی و پیج و تهیه و تنظیم و نشر اطلاعات مربوط به خطوط تلفنی و نام و نشان اشخاص و واحدهای سازمان –. تامین و تدارک وسایل و امکانات انجام مسافرتهای اداری در داخل و خارج از کشور شامل تهیه بلیط، گذرنامه و روادید –. صدور احکام ماموریت اداری داخل و خارج از کشور پس از کسب مجوز از مقامات مجاز و دریافت گزارشهای انجام ماموریت و انجام امور مقدماتی و اداری مربوط به دریافت فوق العاده روزانه ماموریت و تسویه حساب با حسابداریهای ذیربط –. بررسی در مورد عملکرد نظامها، روشها و مقررات مربوط به حیطه وظایف و اختیارات اداره کل و پیشنهاد ایجاد ضوابط و روشهای نوین و یا تغییر و اصلاح مقررات و روشهای

موجود – تهیه و تنظیم روشـها، دسـتورالعملهاو رهنمودهـای تخصصـی در زمینـه مـاموریت اداره کـل خـدمات اداری و ابلاـغ به واحدهای سازمانی و ارائه خدمات مشورتی در جهت تسـهیل کارهای اجرایی در دیگر حوزه ها واحدها و مراکز –. نظارت بر نحوه کـارکرد موسـسات طرف قرار داد سازمـان در زمینه هـای مرتبـط بـا مـاموریت و وظـایف محوله –. اعمال مراقبت و نظارت بر نحوه عملکرد واحدهای ترابری خدمات و فضای سبز و ارتباطات تلفنی حوزه ها و مراکز اسـتانها از طریق بکارگیری شـیوه های ارزشیابی و همچنین بازدیدهای ادواری منظم و یا موردی

*http://www.iriboffice.ir

نهضت خدمت‌رسانی به مردم در سیره امام حسن عسکری

(ع)کمک به نیازمندان غیرخودیservice management

جوانمردی اهـل‌بیت علیهم‌السـلام تـا آن انـدازه بود که علاوه بر پیروان خود، حتی به محرومان و نیازمنـدان مخالف خود نیز کمک می‌کردند. محمّد بن علی بن ابراهیم بن موسـی بن جعفر علیه‌السلام گفته است: زمانی به تهی‌دستی مبتلا شدم و زندگی برایم بسیار سخت شـد. در این حـال بودم که روزی پـدرم گفت: نزد حضـرت عسـکری علیه‌السـلام برویم؛ زیرا مردم او را به جوانمردی و کرم توصـیف می‌کنند. محمّد می‌گوید به پدرم گفتم: او را می‌شناسـی؟ گفت: نه! راه که می‌رفتیم، پدرم گفت: کاش حضرت عسکری علیه‌السـلام پانصدر درهم برای من بدهد تادویست درهم آن را صـرف پوشاك و دویست درهم را صـرف پرداخت بدهی‌ها و صـد درهم دیگر را هم برای مخـارج زنـدگی به مصـرف برسـانیم. من هم با خودم گفتم: کاش سـیصد درهم نیز به من می‌دادنـد تا صـد درهم را برای پوشاك و صد درهم را برای مخارج زندگی و با صد درهم دیگر مرکبی تهیه می‌کردم! وقتی به حضور امام عسکری علیه‌السـلام ، رسـیدیم، از پدرم پرسـیدند چرا تاکنون نزدما نیامده‌ای؟ پدرم عرض کرد با این وضع خجالت می‌کشیدم خدمت برسم محمـد می‌گوید: وقتی خواستیم مرخص شویم، همان مقدار پول که آروزیش را داشتیم، حضـرت به ما دادند... به پدرم که «واقفی» بود و امامت حضـرت عسـکری علیه‌السـلام را قبول نداشت گفتم آیا دلیلی روشن‌تر از این برای امامت حضـرت عسکری علیه‌السلام می‌خواهی؟ علی بن ابراهیم گفت، این آیینی است که من به آن‌عادت کردم و مثل گذشـته «واقفی» مانـد، اما امام علیه‌السـلام با این حـال، از بخشـیدن مـال به او خـودداری نفرمود. جوانمردی در بخشـشگاه، برخی ـ به طمع پول بیشـتر ـ نزد امامـان معصوم به دروغ، اظهار فقر و نـداری می‌کردند، اما با این حال، معصومین علیهم‌السـلام آن‌ها را محروم نمی‌کردند. اسـماعیل بن محمد عباسـی گفته: روزی بر سـرراه حضـرت عسـکری علیه‌السلام نشستم. چون آن حضرت نزدیک شدند، از جای خود برخاستم و از فقر و تنگ‌دستی خود، به آن حضـرت شـکایت کردم و حتی قسم خوردم که مالی ندارم. امام علیه‌السـلام فرمودند: چرا به خدا قسم دروغ می‌خوری، در حالی که خبر دارم دویست دینار در فلان جا ذخیره کرده‌ای؟ آن گاه امام علیه‌السلام فرمودند: البته این را نگفتم که از دادن پول به تو خودداری کنم و به غلام خود فرمودند: صد دینار پول از دارایی ما به این شـخص بده! سـپس به من فرمودند: ولی هنگامی که نیاز به آن دویست دینار پیدا کردی، خودت ازآن محروم خواهی شد. وقتی سـراغ آن دویست دینار رفتم، دیدم پیش از من، فرزندم آن پولها را برداشـته و خرج کرده است.--

----------------[۱].پایگاه حوزه مجله گلبرگ شـماره ۴۷، نهضت خـدمت‌رسانی به مردم / خدمت‌رسانی در سـیره اهل‌بیت علیهم‌السلام (۲).

*http://tebyan-zn.ir

مبلغان و نهضت خدمت‌رسانی

۳۸۸ ، ۱۸:۳۲

مبلغان و نهضت خدمت‌رسانیمهمترین خدمات دینیمحمود مهدی پور

مهمترین اقدام در قلمرو خدمات دینی کدام است؟ و برای موفقیت در ارائه آن چه باید کرد؟در تفکر دینی ما، خدمت‌به بندگان خداوند متعال، خدمت‌به خدا و اولیای اوست و از عبادات بزرگ شمرده می‌شود، اگر چه تعبیر سعدی را قدری اغراق‌آمیز و نادرست می‌دانیم که فرموده است: «عبادت بجز خدمت‌خلق نیست .» ولی می‌پذیریم که خدمت‌به خلق پس از ایمان به خدا و ارتباط با او بزرگترین عبادت است .در حدیث‌شریف نبوی‌صلی الله علیه وآله آمده است:«افضل الاعمال بعد الایمان بالله، التودد الی الناس (۱)پس از ایمان به خداوند برترین کارها، [اقدامات دوستانه و] دوستی با مردم است .»اصولا ایمان به خدا، بزرگترین پشتوانه فکری برای خدمات صادقانه به بشریت است . ایمان هم انگیزه خدمت است و هم هت‌بخش و تعیین کننده اولویتها در انواع خدمات رسانی، و هم عامل پایداری در خدمت در برابر همه مشکلات طبیعی و اجتماعی .در خدمت رسانی، هر چه کمیت‌بیشتر و کیفیت صادقانه‌تر و بدون منت و به دور از انگیزه‌های غیرالهی باشد، و کار با حفظ شخصیت‌خدمت پذیران انجام گیرد، ارزش بیشتری پیدا می‌کند . و این تنها مؤمنان راستین اند که به قصد انجام وظیفه الهی و احسان به بشریت و عاشقانه و بدون نیرنگ و فریب، پیدا و پنهان و بی منت و مداوم می‌توانند به بشریت‌خدمت کنند . رابطه ایمان و خدمت رابطه‌ای دوسویه و متقابل است ایمان انسان را به خدمت می‌کشاند و خدمت هم عامل تقویت ایمان است .خدمت در ایران امروزدر شرائط کنونی کشور ما، علاوه بر دلایل عقلی و نقلی همیشگی بر ضرورت خدمت و خدمت رسانی، این موضوع ابعاد و آثار دیگری یافته است .خدمت رسانی یک فریضه الهی در زندگی اجتماعی است و همیشه مصداق احسان و انفاق و یاری و نصرت و امداد و حمایت از مؤمن و مظلوم و قضای حوائج مؤمنان است .همیشه خدمت‌به دیگران پلکان تقرب و راه کمال انسان است، ولی امروز خدمت رسانی و رقابت در خدمات در برابر رقابت در تخریب و توهین و اتلاف و اسراف امکانات در جنگهای گروهی و جناحی قرار دارد .امروز خدمت، پاسخ عملی به شعارهای استکبار جهانی است . امروز خدمت‌به مردم، پاسداری از آبروی اسلام و مسلمانی است . امروز خدمت و رقابت در خدمت، عامل وحدت و وفاق ملی مسلمانان و همه ساکنان ایران اسلامی است . امروز خدمت‌به مردم نقطه مشترک همه دلسوزان دولت و ملت است . امروز خدمت‌به مردم بجای سرگرم کردن و تخریب یکدیگر عامل محبوبیت دست اندرکاران نظام اسلامی است . امروز خدمت‌رسانی، عامل امیدواری و همکاری بیشتر دولت و ملت و مایه تقویت‌ساختار درونی جامعه اسلامی همیشه خدمت‌به مؤمنان، خدمت‌به خدا و رسول گرامی و پیشوایان بزرگ اسلام است و امروز علاوه بر این ارزش مثبت و بنیادی خدمت رسانی نقش دفاع از تفکر دینی، نظام دینی، و جامعه اسلامی را برعهده دارد . خدمتگزاران راستین همیشه در دنیا و آخرت محترم و مقدس اند ولی امروز کارآیی بیشتری دارند .معمر بن خلاد از امام کاظم‌علیه السلام نقل می‌کند که فرمود:«ان لله عبادا فی الارض یسعون فی حوائج الناس هم الآمنون یوم القیامهٔ و من ادخل علی مؤمن سرورا فرح الله قلبه یوم القیامهٔ (۲)خداوند در زمین بندگانی دارد که در تامین نیازهای مردم می‌کوشند، آنان اند که روز قیامت در سایه چتر ایمنی خدایند، هر کسی مؤمنی را شاد سازد خداوند روز قیامت دلش را شاد خواهد کرد .امروزه گرچه سررشته بسیاری از امور در دست کسانی است که کمتر دغدغه ایمان و اخلاق و فلاح و رفاه مسلمین دارند، و برخی مشکل مسلمانان را مشکل خویش نمی‌دانند، اما در عین حال عالمان دین و روحانیون متعهد در بسیاری از سطوح جامعه تاثیرگذار و دارای نقشی کارسازاند و به همین دلیل، اگر انگیزه‌های الهی و معنوی آنان تقویت‌شود و برنامه ریزی و هماهنگیهای ضروری برقرار گردد، روحانیت می‌تواند، صدها برابر به دین و دنیای مردم خدمت کند .تلقی درست از انواع و ابعاد خدمت و تشخیص اولویتهای آن در صحنه فعالیتهای دینی از مهمترین وظایف مبلغان گرامی و همه کسانی است که کمر به خدمت امت اسلامی بسته‌اند و به امور مسلمانان اهتمام می‌ورزند .خدمت‌به مسلمانان و انسانها را در دو بخش مهم می‌توان ساماندهی کرد .۱ . تامین نیازمندیها۲ . مقابله با آفات و خطرات .همه نهادهای کشاورزی، صنعتی دامپروری

و پرورش طیور و شیلات به دلیل تامین و تولید نیازمندیهای راستین انسانها در قلمرو مواد خوراکی، دارای ارزش و احترام اند .نهادهای تجاری و بازرگانی و همه اصناف و پیشه وران، به دلیل تسهیل در توزیع و نقل و انتقال تولیدات کشاورزی و صنعتی و دامی، در چارچوب خدمت‌به بشریت و کمک به تامین نیازهای راستین انسانها محترم و مقبول و مشروع اند .حفظ جان و مال و آبرو و آزادی فرد و جامعه، عامل پیدایش صدها نهاد اجتماعی و هزاران شغل معقول و مشروع وابسته به این اهداف ارزشمند شده است .همه نهادهای بهداشتی، درمانی، نظامی و انتظامی، و بسیاری از نهادهای آموزشی، فرهنگی، مشروعیت و موجودیت‌خود را در سایه پاسداری از جان و مال و آزادی و آبروی مردم توجیه می کنند .زندگی اجتماعی اصولا چیزی جز ارائه خدمات متقابل بین گروههای متفاوت جامعه نیست، هر چه ارتباط بین انسانها بیشتر و گسترده‌تر و نزدیکتر شود، زمینه خدمات بهتر و بیشتری پدید می‌آید و صداقت و دقت و نظم بهتر و افزون‌تر را ایجاب می کند .«جهانی سازی اگر به معنای ارائه هر چه بهتر و بیشتر و گسترده‌تر خدمات باشد، مطلوب و محبوب کل بشریت است و اگر به معنای استثمار و تحمیل و به خدمت گرفتن کل بشریت‌باشد، چیزی است که نه مطلوب است و نه مقدور و آرزویی است که استکبار باید به گور ببرد .تامین هر کدام از نیازهای واقعی و فطری انسانها خدمت است و مراقبت و پاسداری از جان و مال و آزادی و استقلال و آبروی مردم در زندگی فردی و اجتماعی در برابر مهاجمان و مخالفان نمونه‌های دیگر از خدمات متقابل انسانها به یکدیگر است . مجاهدان، خدمتگزاران راستین بشریت‌اند و سازشکاران عامل گستاخی مهاجمان .تولید و توزیع نیازمندیهای جامعه بشری خدمت است و ایجاد روحیه مصرف گرایی و بهره گیری از زحمات دیگران بدون ارائه خدمات متقابل خیانت‌به خود و جامعه بشری محسوب می‌شود . آب رسانی و برق رسانی، آتش نشانی و گازرسانی، مسکن سازی، تولید و توزیع و نگهداری و کنترل سلامت مواد غذایی، خدمات حمل و نقل دریایی و زمینی و هوایی، تولید و توزیع پوشاك و امکانات حفظ جان انسانها در برابر سرما و گرما، آموزش حرفه و فن و دانشهای مربوط به نیازهای راستین بشریت‌خدمت است .اصولا ـ انسانها نسبت‌به نیازها و مشکلات دیگران سه حالت دارند:۱ . دلسوزی و احساس مسئولیت۲ . بی تفاوتی و غفلت۳ . خوشحالی و مسرت .به عبارت دیگر، برخی در مسیر عبور کاروان بشریت پل می‌سازند، برخی برای جلوگیری از پیشرفت‌بشریت، چاه می کنند و برخی نه سنگی از مسیر برمی دارند و نه گلی در راه می کارند .حداقل شرط انصاف و انسانیت این است که اگر گل نیستیم خاری در راه نباشیم، اگر غریقی را نجات نمی‌دهیم، کسی را به درون رودخانه پرخروش و دره مرگ آفرین هل ندهیم .در تفکر دینی ما، هر کس در جامعه خدمات بهتر و بیشتری ارائه دهد، و میزان کمتری از خدمات دیگران را مصرف کند، ارزشمندتر است .امیرالمؤمنین علیه السلام متقین را چنین می‌ستاید: «و اجسادهم نحیفهٔ و حاجاتهم خفیفهٔ (۳) پیکرهاشان لاغر است و نیازهایشان اندك .»خدمات مبلغان و عالمان دین ابعاد گوناگون دارد، که در ذیل به بخشی از این خدمات اشاره می‌شود:۱ . پاسداری از فرهنگ پیامبران۲ . انتقال معارف وحی به جامعه بشری۳ . اصلاح تحریف معنوی قرآن و سنت۴ . مقابله با تلاشهای شیطانی برای وارونه سازی قرآن و سنت۵ . اصلاح دید جامعه نسبت‌به ارزشهای الهی۶ . اصلاح معیارهای ارزیابی در شناخت‌حق و باطل۷ . امر به معروف و نهی از منکر در ابعاد گوناگون اجتماعی۸ . اصلاح اخلاقی و بیماریهای روحی و روانی مردم۹ . اصلاح ذات البین و تنش‌زدائی در روابط دنیای اسلام .رسالت مبلغان و عالمان دین پاسداری از ایمان، آگاهی، آزادی، استقلال، اتحاد و همفکری و واقع بینی و آرامش روحی روانی و تعاون و همکاری جامعه بشری است . و باید دید در شرایط امروز کدامیك از این گوهرها در خطر قرار دارد و چگونه می‌توان از آن پاسداری کرد .همیشه شیاطین انسی و جنی در کمین این گوهرهای گرانبهایند . مهمترین خدمت روحانیت این است که نگذارد این سرمایه‌های آسمانی به غارت رود و دستخوش تحریف و تخریب قرار گیرد .اصلاح عقاید بشریت و امت اسلامی، اصلاح عواطف و حب و بغضها درجامعه دینی، اصلاح آمال و آرزوها در زندگی فردی و اجتماعی و اصلاح گفتار و رفتار و نهادها و ساختارهای تاثیر گذار در زندگی اخروی و دنیوی امت اسلامی، بزرگترین وظیفه روحانیون عموما و بویژه مبلغان گرامی است .در سال خدمت رسانی بزرگترین وظیفه عالمان در روابط الهی،

پاسداری از ایمان و عقاید مردم است و گسترش اندیشه توحیدی، و در روابط اجتماعی بزرگترین وظیفه و خدمت مبلغان پاسداری از عدالت و تلاش برای استقرار قسط و عدالت اجتماعی است و اصلاح قانون و قانونگذاران با ترازوی حق و عدل .«یا ایها الذین آمنوا کونوا قوامین بالقسط شهداء لله (۴) «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! کاملا قیام به عدالت کنید . برای خدا شهادت دهید .»«یا ایها الذین آمنوا کونوا قوامین لله شهداء بالقسط (۵) «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت، گواهی دهید .»«توحید» و «عدالت عالیترین و جاودانه‌ترین نیازهای انسانیت است .در سال نهضت‌خدمت رسانی باید از حاکمیت‌خدا به جای حاکمیت‌شیطان بزرگ و کوچک سخن گفت و به جای نهادهای بین المللی و استانداردهای دروغین دموکراسی باید از عدالت پاسداری کرد .پی‌نوشت‌ها:۱) نهج الفصاحه، ک ۳۸۷ .۲) اصول کافی، ج ۳، ص ۲۸۲ .۳) نهج البلاغه، خطبه ۱۹۳ .۴) نساء/۱۳۵ .۵) مائده/۸ . *http://www.hawzah.net

قانون مدیریت خدمات کشوری

مصوب مجلس شورای اسلامی

بسمه تعالی

قانون مدیریت خدمات کشوری فصل اول-تعاریف ماده ۱- وزارتخانه: واحد سازمانی مشخصی است که تحقق یک یا چند هدف از اهداف دولت را بر عهده دارد و به موجب قانون ایجاد شده یا می شود و توسط وزیر اداره می گردد. ماده۲- مؤسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجادشده یا می شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه گانه و سایر مراجع قانونی می باشد انجام می دهد. کلیه سازمان هایی که در قانون اساسی نام برده شده است در حکم مؤسسه دولتی شناخته می‌شود. ماده۳- مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی: واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می شود و بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه آن از محل منابع غیردولتی تأمین گردد و عهده دار وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارد. ماده۴- شرکت دولتی: بنگاه اقتصادی است که به موجب قانون برای انجام قسمتی از تصدی‌های دولت به موجب سیاست های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری جزو وظایف دولت محسوب می گردد ایجاد و بیش از پنجاه درصد سرمایه و سهام آن متعلق به دولت می باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه گذاری وزارتخانه ها، مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی منفردا یا مشترکا ایجاد شده مادام که بیش از پنجاه درصد سهام آن منفردا یا مشترکا متعلق به واحدهای سازمانی فوق الذکر باشد شرکت دولتی است. تبصره۱- تشکیل شرکت های دولتی تحت هر یک از عناوین فوق الذکر صرفا با تصویب مجلس شورای اسلامی مجاز است همچنین تبدیل شرکت هایی که سهام شرکت های دولتی در آنها کمتر از پنجاه درصد است با افزایش سرمایه به شرکت دولتی ممنوع است. تبصره۲- شرکت هایی که به حکم قانون یا دادگاه صالح ملی و یا مصادره شده و شرکت دولتی شناخته شده یا می شوند شرکت دولتی تلقی می گردند. تبصره۳- احکام «شرکت های دولتی» که در این قانون ذکر شده بر کلیه شرکت هایی که شمول قوانین و مقررات عمومی بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است نیز اعمال خواهد شد. ماده۵- دستگاه اجرایی: کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت های دولیت و کلیه دستگاه هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانکها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرایی نامیده می شوند. ماده۶- پست سازمانی: عبارت است از جایگاهی که در ساختار سازمانی دستگاه های اجرایی برای انجام وظایف و مسئولیت های مشخص پیش بینی و برای تصدی یک کارمند در نظر گرفته می شود. پست‌های ثابت صرفا برای مشاغل حاکمیتی که جنبه استمرار دارد ایجاد خواهد شد. ماده۷- کارمند دستگاه اجرایی: فردی است که

بر اساس ضوابط و مقررات مربوط به موجب حکم و یا قرارداد مقام صلاحیتدار در یک دستگاه اجرایی به خدمت پذیرفته می شود. ماده۸- امور حاکمیتی: آن دسته از اموری است که تحقق آن موجب اقتدار و حاکمیت کشور است و منافع آن بدون محدودیت شامل همه اقشار جامعه گردیده و بهره مندی از این نوع خدمات موجب محدودیت برای استفاده دیگران نمی شود. از قبیل: الف- سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت در بخش های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی. ب- برقراری عدالت و تأمین اجتماعی و باز توزیع درآمد. ج- ایجاد فضای سالم برای رقابت و جلوگیری از انحصار و تضییع حقوق مردم. د- فراهم نمودن زمینه ها و مزیت های لازم برای رشد و توسعه کشور و رفع فقر و بیکاری ه- قانونگذاری، امور ثبتی، استقرار نظم و امنیت و اداره امور قضایی. و- حفظ تمامیت ارضی کشور و ایجاد آمادگی دفاعی و دفاع ملی ز- ترویج اخلاق، فرهنگ و مبانی اسلامی و صیانت از هویت ایرانی، اسلامی ح- اداره امور داخلی، مالیه عمومی، تنظیم روابط کار و روابط خارجی ط- حفظ محیط زیست و حفاظت از منابع طبیعی و میراث فرهنگی ی- تحقیقات بنیادی، آمار و اطلاعات ملی و مدیریت کشور ک- ارتقای بهداشت و آموزش عمومی، کنترل و پیشگیری از بیماریها و آفت‌های واگیر، مقابله و کاهش اثرات حوادث طبیعی و بحران های عمومی ل- بخشی از امور مندرج در مواد ۹، ۱۰ و ۱۱ این قانون نظیر موارد مذکور در اصول بیست و نهم و سی ام قانون اساسی که انجام آن توسط بخش خصوصی و تعاونی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی با تأیید هیأت وزیران امکانپذیر نمی باشد. م- سایر مواردی که با رعایت سیاست های کلی مصوب مقام معظم رهبری به موجب قانون اساسی در قوانین عادی جزء این امور قرار می گیرد. ماده۹- امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی: آن دسته از وظایفی است که منافع اجتماعی حاصل از آنها نسبت به منافع فردی برتری دارد و موجب بهود وضعیت زندگی افراد می گردد از قبیل: آموزش و پرورش عمومی و فنی و حرفه ای، علوم و تحقیقات، درمان، توانبخشی، تربیت بدنی و ورزش، اطلاعات و ارتباطات عمومی و امور فرهنگی، هنری و تبلیغات اسلامی. ماده۱۰- امور زیربنایی: آن دسته از طرح های تملک دارایی های سرمایه ای است که موجب تقویت زیرساخت‌های اقتصادی و تولیدی کشور می گردد از قبیل: طرح های آب و خاک و شبکه های انرژی، ارتباطات و راه. ماده۱۱- امور اقتصادی: آن دسته از اموری است که دولت، متصدی اداره و بهره برداری از اموال جامعه است و مانند اشخاص حقیقی و حقوقی در حقوق خصوصی عمل می کند از قبیل: تصدی در امور صنعتی، کشاورزی، حمل و نقل، بازرگانی، مسکن و بهره برداری از طرح های مندرج در ماده ۱۰ این قانون. ماده۱۲- سازمان: منظور از سازمان در این قانون سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور می باشد. فصل دوم- راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت ماده۱۳- امور تصدی های اجتماعی، فرهنگی و خدماتی با رعایت اصول بیست و نهم و سی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از طریق توسعه بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی تعیین صلاحیت شده و بانظارت و حمایت دولت و با استفاده از شیوه‌های ذیل انجام می گردد: ۱- اعمال حمایت های لازم از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی مجری این وظایف. ۲- خرید خدمات از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی - مشارکت با بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و موسسات عمومی غیر دولتی از طریق اجاره، واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی. ۴- واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و موسسات عمومی غیر دولتی با پرداخت تمام و یا بخشی از هزینه سرانه خدمات. ۵- ایجاد و اداره واحدهای دولتی موضوع این ماده توسط دستگاه‌های اجرائی تبصره۱- اگر انجام امور موضوع این ماده به یکی از طرق چهارگانه فوق‌الذکر (۱ لغایت۴) مقدور نباشد ایجاد و اداره واحدهای دولتی وظیفه دولت است. تبصره ۲- تایید صلاحیت علمی و اخلاقی کلیه افراد موضوع این قانون که به موجب این ماده در بخشهای آموزشی بهداشتی و فرهنگی اشتغال خواهند داشت مطابق ضوابط فصل ششم این قانون و تایید استانداردهای مربوط و کیفیت و قیمت خدمات نیز مطابق قوانین و مقررات مربوط است. ماده ۱۴- امور زیربنایی با مدیریت، حمایت و نظارت دستگاه‌های اجرائی توسط بخش غیر دولتی،(تعاونی و خصوصی و نهادها و موسسات عمومی غیر دولتی) انجام خواهد شد و در موارد استثنایی با تصویب هیات وزیران توسط

بخش دولتی انجام خواهد شد. ماده ۱۵- امور تصدیهای اقتصادی با رعایت اصل چهل و چهارم(۴۴)قانون اساسی جمهوری اسلامی جمهوری اسلامی ایران و سیاستهای ابلاغی مقام معظم رهبری به بخش غیر دولتی واگذار می‌گردد. دولت مکلف است با رعایت قوانین و مقررات مربوط از ایجاد انحصار، تضییع حقوق تولیدکنندگان و مصرف کنندگان جلوگیری و فضای رقابت سالم و رشد و توسعه و امنیت سرمایه‌گذاری و برقراری عدالت و تامین اجتماعی و بازتوزیع درآمد و فراهم کردن زمینه‌ها و مزیت لازم و رفع بیکاری را فراهم نماید. ماده ۱۶- به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول (ستانده) و کنترل مراحل انجام کار و یا هر دو، جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود بر اساس آئین‌نامه‌ای که توسط سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد دستگاههای اجرائی موظفند اقدامات ذیل را به عمل آورند. الف- تعیین قیمت تمم شده فعالیتها و خدمات و محصولات واحدهای مجری از قبیل واحدهای آموزشی، پژوهشی ، بهداشتی، درمانی، خدماتی، تولیدی و اداری، متناسب با کیفیت و محل جغرافیایی ارائه فعالیتها و خدمات، در چهارچو متوسط قیمت تمام شده فعالیتها و خدمات مذکور در بودجه مصوب سالانه ملی و استانی با تایید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا استان. ب – تعیین شاخصهای هدفمد و نتیجه گرا و استانداردهای کیفی خدمات و پیش بینی ساز و کارهای نظارتی برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده. ج- انعقاد تفاهمنامه با مدیران واحدهای مجری بر اساس حجم فعالیتها و خدمات و قیمت تمام شده آن و تعیین تعهدات طرفین. د- اعطاء اختیارات لازم برای پیشنهاد جا به جایی فصول و برنامه‌های اعتبارات مذکور به شورای برنامه‌ریزی استان در چهارچوب احکام قانون بودجه سالانه جا به جایی اعتبارات ملی بر اساس احکام قانون بودجه سالانه خواهد بود. هـ – برای اجرای نظام قیمت تمام شده، اختیارات لازم اداری و مالی به مدیران، به موجب آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد تعیین می گردد. و- اعتباراتی که بر اساس قیمت تمام شده در اختیار واحدها قرار می گیرد، به عنوان کمک تلقی شده و پس از پرداخت به حساب بانکی واحدهای ذی‌ربط به هزینه قطعی منظور می‌گردد. مدیران دستگاه‌های اجرائی نسبت به تحقق اهداف و نتایج پیش بینی شده در تفاهمنامه در مدت مدیریت خود مسوول و به نهادهای نظارتی پاسخگو خواهند بود و موظفند گزارش اقدامات مربوطه را هر شش ماه یک بار به سازمان ارائه نمایند و سازمان نیز مکلف است گزارش عملکرد این ماده را یک ماه قبل از ارسال لوایح بودجه سالیانه به مجلس تقدیم نماید. تبصره ۱- دستگاه‌هایی که با پیشنهاد سازمان و تصویب هیات وزیران امکان محاسبه قیمت تمام شده محصولات و خدمات خود را نداشته باشند از طریق محاسبه هزینه تمام شده اقدام خواهند نمود. تبصره ۲- احکام این ماده می‌باید ظرف یک سال توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور اجراء شده و از سال ۱۳۸۷ بودجه دستگاه‌های موضوع این قانون فقط با رعایت مفاد این ماده قابل تنظیم و ارائه می‌باشد. ماده ۱۷- به دستگاه‌های اجرائی اجازه داده می‌شود از طریق مناقصه و با عقد قرارداد با شرکتها و موسسات غیر دولتی بر اساس فعالیت مشخص، حجم کار معین، قیمت هر واحد کار و قیمت کل به طور شفاف و مشخص بخشی از خدمات مورد نیاز خود را تا مین نمایند. در صورت عدم مراجعه متقاضیان، اجازه داده می‌شود با رعایت قانون برگزاری مناقصات و تایید سازمان از طریق ترک تشریفات مناقصه اقدام گردد. تبصره – شرکتهای موضوع این ماده حسب وظایف مربوط توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا وزارت کار و امور اجتماعی تعیین صلاحیت شده و در صورت تخلف از حکم این ماده لغو صلاحیت می گردند. ماده ۱۸- کارمندان بخشهای غیر دولتی که بر اساس احکام پیش بینی شده در این قانونف تمام و یا قسمتی از وظایف و تصدی امور دولتی و سایر امور قابل واگذاری که حسب قوانین و مقررات مربوط معین خواهد شد را عهده‌دار می‌باشند، کارکنان تحت پوشش کارفرمای غیر دولتی تلقی می گردند. دستگاه‌های اجرائی هیچ گونه تعهد و یا مسوولیتی در قبال این کارمندان ندارند. کارفرمایان این کارمندان موظفند با کارمندان تحت پوشش خود مطابق قانون کار و تامین اجتماعی و سایر قوانین و مقررات مربوطه رفتار نمایند و پاسخگوی مقامات و یا مراجع ذی‌صلاح در این رابطه خواهند بود. دستگاه‌های اجرائی موظفند در صورت تخلف کارفرمای بخش غیر دولتی در

احقاق حقوق کارمندان از محل ضمانت‌نامه دریافت شده تعهدات کارمندان ذی‌ربط را پرداخت نمایند. ماده ۱۹- دستگاه‌های اجرائی به منظور ارتقاء مستمر در کیفیت و کمیت ارائه خدمات خود مجاز خواهند بود، برای انجام خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌های توسعه مدیریت نظیر استقرار نظامهای نوین مدیریتی، بازنگری و پالایش وظایف و ماموریتها و ساختارهای تشکیلاتی، توسعه و مدیریت سرمایه‌های انسانی و فناوریهای نوین اداری با مراکز آموزش، پژوهشی، دولتی و موسسات خصوصی تایید صلاحیت شده توسط سازمان، با رعایت مقررات ذی ربط عقد قرارداد نمایند. ماده ۲۰- دستگاه‌های اجرائی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارآیی و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذی ربط خود ساز و کار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورند. نظام پیشنهادها و نحوه پرداخت پاداش بر اساس آئین‌نامه‌ای خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۲۱- با کارمندان رسمی و یا ثابت دستگاه‌های اجرائی که تمام یا بخشی از وظایف آنها به بخش غیر دولتی واگذار می‌گردد به یکی از روشهای ذیل عمل خواهد شد. الف- انتقال به سایر واحدهای همان دستگاه یا دستگاه اجرائی دیگر ب- بازخرید سنوات خدمات ج- موافقت با مرخصی بدون حقوق برای مدت سه تا پنجسال د- انتقال به بخش غیر دولتی که مجری وظایف و فعالیتهای واگذار شده می‌باشد. در صورت تمایل کارمندان به تغییر صندوق بازنشستگی هزینه جا به جایی تغییر صندوق ذی‌ربط با حفظ سوابق مربوط توسط دولت تامین می گردد. هـ- انجام وظیفه در بخش غیر دولتی به شکل مامور که حقوق و مزایای وی را بخش غیر دولتی پرداخت می کند. تبصره ۱- در صورت واگذاری سهام شرکتهای دولتی به نحوی که شرکت مذکور غیر دولتی شود، قوانین و مقررات قانون کار بر کارمندان شرکت واگذار شده اعمال می‌گرد و این افراد، کارمندان کارفرمای جدید محسوب می‌شوند و در صورت تمایل می‌توانند کماکان تابع صندوق بازنشستگی قبلی خود باقی بمانند. تبصره ۲- در مواردی که با حفظ مالکیت دولت(با شرکت دولتی) بهره برداری بخشی از دستگاه ذی ربط به بخش غیر دولتی واگذار گردد، ماموریت کارمندان مربوط به بخش غیر دولتی مجاز می‌باشد آئین نامه اجرائی این ماده با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره۳- کارمند می‌تواند سه طریق از طرق پنج گانه فوق را به ترتیب اولویت انتخاب و دستگاه اجرائی اعلام کند. دستگاه مربوط مکلف است با توجه به اولویت تعیین شده از سوی کارمند یکی از روشها را انتخاب و اقدام کند. ماده ۲۲- دستگاه‌های اجرائی موظفند به منظور تقویت و حمایت از بخش غیر دولتی اقدامات لازم برای آموزش، سازماندهی، ایجاد تسهیلات و کمکهای مالی، رفع موانع اداری و خرید خدمات از بخش غیر دولتی بر اساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد، به عمل آورند. ماده ۲۳- ایجاد و اداره هرگونه مهمانسرا، زائرسرا، مجتمع مسکونی، رفاهی، واحدهای درمانی و آموزشی، فضاهای ورزشی، تفریحی و نظایر آن توسط دستگاه‌های اجرائی ممنوع می‌باشد. تبصره ۱- دستگاه‌هایی که بر اساس وظایف قانون خود برای ارائه خدمات به مردم عهده‌دار انجام برخی از امور فوق می‌باشند با رعایت احکام این فصل از حکم این ماده مستثنی می‌باشند. تبصره ۲- مناطق محروم کشور تا زمانی که از نظر نیروی انسانی کارشناس و متخصص توسعه نیافته‌اند با تصویب هیات وزیران از حکم این ماده مستثنی می‌باشند. ماده ۲۴- در راستای اجرای احکام این فصل کلیه دستگاه‌های اجرائی موظفند از تاریخ تصویب این قانون اقدامات ذیل را انجام دهند: الف - حداکثر شش ماه پس از تصویب این قانون آن دسته از وظایفی که قابل واگذاری به بخش غیر دولتی است را احصاء و با رعایت راهکارهای مطروحه در این فصل نسبت به واگذاری آنها اقدام نمایند. به نحوی که طی هر برنامه بیست درصد از میزان تصدیهای دولت در امور قابل واگذاری کاهش یابد. ب- تعداد مجوزهای استخدامی مذکور در ماده(۵۱) این قانون به نحوی تعیین گردد که تعداد کارمندان دستگاه‌های اجرائی که به هر نحو حقوق و مزایا دریافت می کنند و یا طرف قراداد می‌باشند هر سال یه میزان دو درصد در امور غیر حاکمیتی نسبت به سال قبل کاهش یابد. ج- حداکثر معادل یک سوم کارمندان که به روشهای بازنشستگی، بازخریدی، استعفاء و سایر موارد از خدمت دستگاه‌های اجرائی خارج می‌شوند استخدام نمایند. تبصره ۱- وظایف حاکمیتی

موضوع ماده(۸) این قانون از شمول این ماده مستثنی هستند. تبصره ۲- آئین‌نامه اجرائی این ماده شامل وظیفه قابل واگذاری در چهارچوب این قانونف حمایتهای دولت برای توسعه بخش غیر دولتی و نحوه خرید خدمات از بخش خصوصی و تعاونی و تعیین تکلیف کارمندان واحدهای واگذار شده و سایر موارد بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره ۳- دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور موظفند اجراء این فصل را در دستگاه‌های اجرائی کنترل نموده و با مدیران متخلف برخورد قانونی نمایند. فصل سوم- حقوق مردم ماده ۲۵- مدیران و کارمندان دستگاه‌های اجرائی، خدمتگزاران مردم هستند و باید با رعایت موزاین اخلاق اسلامی و اداری و طبق سوگندی که در بدو ورود اداء نمود و منشور اخلاقی و اداری که امضاء می‌نمایند وظایف خود را به نحواحسن در راه خدمت به مردم و با در نظر گرفتن حقوق و خواسته‌های قانونی آنها انجام دهند. تبصره ۱- اصول و مفاد منشور فوق‌الدکر، متن سوگندنامه و تعهدات کارمندان دستگاه های اجرائی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران برسد تبصره ۲- دستگاههای اجرائی می‌توانند متناسب با وظایف و شرایط خاص دستگاه مربوط علاوه بر موارد فوق، مواردی را با رعایت منشور اخلاقی مصوب هیات وزیران به آن اضافه نمایند. ماده ۲۶- دستگاه‌های اجرائی مکلفند مردم را با حقوق و تکالیف خود در تعامل با دستگاه‌های اجرائی آشنا نموده و از طریق وسایل ارتباط جمعی به ویژه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران سطح آگاهی عمومی در این زمینه را ارتقاء داده و اطلاعات لازم را به نحو مطلوب و مناسب در اختیار مردم قرار دهند. ماده ۲۷- مردم در استفاده از خدمات دستگاه‌های اجرائی در شرایط مساوی از حقوق یکسان برخوردارند، دستگاه‌های اجرائی موظفند حداکثر ظرف سه ماه مراحل، زمان و کیفیت و استاندارد ارائه خدمات و تغییرات آنها را مستند و شفاف نموده و از طرق مختلف به اطلاع مردم برسانند و در صورت بروز هرگونه تخلف، مسوولین دستگاه‌های اجرائی مسوولیت پاسخگویی به مردم و شکایت انان را به عهده خواهند داشت. ماده ۲۸- دولت مکلف است به منظور تامین حقوق مردم و مراجعان، رضایت و عدم رضایت مردم از عملکرد کارمندان را در ارتقاء ، انتصاب و تمدید قراردادهای استخدامی و بهره‌مندی از سایر امتیازات استخدامی و اعمال تشویقات و تنبیهات لحاظ نموده و کلیه آئین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، ضوابط اداری و استخدامی مربوط به کارمندان دولت را به عنوان یک عامل موثر منظور نماید. فصل چهارم- ساختار سازمانی ماده ۲۹- دستگاههای اجرائی مکلفند سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات خود را متناسب با ویژگیهای مربوط در چارچوب الگوها، ضوابط و شاخصهایی که سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد با رعایت موارد ذیل انجام دهند: الف- سقف پستهای سازمانی با رعایت راهبردهای مذکور در فصل دوم این قانون و با پیشنهاد دستگاه و تایید سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ب- تشکیلات و سقف پستهای سازمانی مصوب حداقل پس از یک برنامه و حداکثر پس از دو برنامه پنجساله متناسب با سیاستها و احکام برنامه جدید مورد بازنگری و تصویب مجدد قرار خواهد گرفت. ج- به منظور کوتاه نمودن مراحل انجام کار و سلسله مراتب اداری - سطوح عمومی مدیریتی در دستگاه‌های اجرای ملی و استانی با احتساب بالاترین مقام اجرائی در هر واحد سازمانی، به قرار ذیل تعیین می‌گردد: - وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی: حداکثر در(۴) سطح. - واحدهای استانی : حداکثر (۳) سطح - واحدهای شهرستانی، مناطق و نواحی همتراز: حداکثر(۲) سطح - سایر واحدهای تقسیمات کشوری: یک سطح. د- هر کدام از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقل که تحت نظر معاون رئیس جمهور اداره می‌شوند، می توانند حداکثر(۵) معاون و سایر موسسات دولتی حداکثر(۳) معاون یاعناوین مشابه در ساختار تشکیلاتی خود پیش بینی نمایند و متناسب با حجم کار و تنوع وظایف و تعداد پستهای سازمانی هر معاون می‌تواند حداکثر(۵) مدیر کل یا مدیر یا رئیس یا عناوین مشابه داشته باشد. پستهای مدیریتی مورد نیاز حوزه وزیر یا رئیس موسسات دولتی از سرجمع پستهای مدیریتی مذکور در این بند تامین خواهد شد. هـ- تعداد پستهای مشاور برای مقامات اجرائی مذکور در بندهای (الف)،(ب)و(ج) ماده(۷) حداکثر(۱۰) و برای سایر مقامات اجرائی مذکور در این ماده حداکثر(۴) و برای روسای موسسات دولتی با گستره کشوری حداکثر(۳) پست در سقف پستهای مصوب تعیین می گردد. ی- واحدهای سازمانی وزارتخانه‌ها و سایر دستگاه‌های اجرائی در مراکز استانها(به استثناء

استانداریها) با رعایت ماده(۲۹) این قانون حداکثر در سطح اداره کل سازماندهی می‌شوند و سازمانهای موجود در این سطح تغییر می‌یابند. ط- در صورتی که دستگاه‌های اجرائی مطابق شرح وظایف قانونی و تشکلات مصوب خود الزاما موظف به ارائه خدماتی در شهرستانهای کمتر از هفتاد هزار نفر جمعیت و بخش های کمتر از سی هزار نفر جمعیت باشند در صورتی که در تاریخ تصویب این قانون ساختمانهای واحدهای اداری ذی‌ربط احداث نشده باشند موظفند کارمندان ذی ربط خود را در مجتمع اداری مراکز شهرستان و بخش که به عنوان نمایندگی تحت نظر فرماندار و بخشدار ایجاد می گردد مستقر نموده و از ایجاد واحدهای مستقل خودداری نمایند. افزایش جمعیت این گونه شهرها موجب لغو این حکم برای واحدهای ذی‌ربط نمی گردد. هزینه‌های پشتیبانی و خدماتی این مجتمع‌ها در بودجه وزارت کشور (استانداریها) پیش بینی می گردد. در سایر شهرها با تشخیص هیات وزیران اجرای این بند امکانپذیر می‌باشد. آئین‌نامه اجرائی این بند با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۳۰- وزارتخانه‌ها و سازمانهای مستقل که تحت نظر معاون رئیس جمهور اداره می‌شوند، در صورت ضرورت با تایید سازمان و تصویب هیات وزیران می‌توانند حسب وظایف قانونی خود در برخی از سطوح تقسیمات کشوری واحد سازمانی داشته باشند. در این صورت کلیه واحدهای وابسته به یک وزارتخانه و موسسات مستقل وابسته به رئیس جمهور در هر یک از سطوح تقسیمات کشوری در یک واحد سازمان ادغام و تحت مدیریت واحد قرار می گیرند. موارد استثناء از حکم اخیر این ماده با تایید سازمان به صتویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۳۱- دستگاه‌های اجرائی مکلفند تشکیلات تفصیلی خود را رعایت مفاد ماده(۲۹)تهیه و یک نسخه از آن را به سازمان ارسال دارند. سازمان موظف است حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ وصول پیشنهاد، مغایرت و یا عدم مغایرت با الگوها، ضوابط و شاخصها مذکور را اعلام نماید. دستگاه‌های اجرائی ذی‌ربط موظفند پس از اصلاح موارد مغایر، تایید به سازمان را کسب نمایند. ماده ۳۲- هر یک از کارمندان دستگاه‌های اجرائی، متصدی یکی از پستهای سازمانی خواهند بود و هرگونه به کارگیری افراد و پرداخت حقوق بدون داشتن پست سازمانی مصوب پس از یک سال از ابلاغ این قانون ممنوع است. تبصره - دستگاه‌های اجرائی می توانند در شرایط خاص با تایید سازمان تا ده درصد پستهای سازمانی مصوب، بدون تعهد استخدامی و در سقف اعتبارات مصوب افرادی را به صورت ساعتی یا کار معین برای حداکثر یک سال به کار گیرند. ماده ۳۳- تنظیم تشکیلات داخلی واحدهایی از دستگاه‌های اجرائی که بر اساس قیمت تمام شده(موضوع ماده«۱۶» این قانون) اداره می‌شود برعهده آنها بوده و نسخه‌ای از تشکیلات خود را جهت تطبیق با ضوابط به سازمان ارسال خواهند داشت. ماده ۳۴- تنظیم شرح وظایف و ایجاد هرگونه واحد و پست سازمانی در دستگاه‌های اجرائی صرفا در چهارچوب وظایف قانونی مصوب آنها مجاز می‌باشد سازمان مکلف به نظارت بر حسن انجام این کار می‌باشد. ماده ۳۵- کلیه دستگاه‌های اجرائی موظفند در چهارچوب احکام این فصل حداکثر ظرف مدت یک سال نسبت به پیشنهاد اصلاح ساختار سازمانی خود اقدام نمایند. تبصره - پستهای مورد نیاز واحدهای مستقر در شهرستانها و بخشهای توسعه نیافته و کمتر توسعه یافته و جدیدالتاسیس از سرجمع پستهای موضوع ماده(۲۹) این قانون تامین خواهد شد. در صورت نبود پست بلاتصدی برای واحدهای فوق‌الذکر دولت موظف است با رعایت احکام این فصل پست جدید ایجاد نماید. فصل پنجم- فناوری اطلاعات و خدمات اداری ماده ۳۶- دستگاه‌های اجرائی موظفند فرآیندهای مورد عمل و روشهای انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیتها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تامین رضایت و کرامت مردم و بر اساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجراء گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روشها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند. تبصره - میزان بهره‌وری و کارآمدی فعالیتها، صحت امور و رضایت مردم از خدمات دولتی بر اساس شاخصهایی که با پیشنهاد دستگاه‌های اجرائی به تایید سازمان می‌رسد، سالیان توسط سازمان با همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط مورد اندازه‌گیری قرار گرفته و نتایج آن در ارزیابی عملکرد آنها لحاظ می‌شود. ماده ۳۷- دستگاه‌های اجرائی موظفند با هدف بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم و با رعایت دستورالعمل‌های ذی‌ربط اقدامات زیر را به ترتیب انجام دهند:

۱- اطلاع رسانی الکترونیکی در خصوص شیوه ارائه خدمات همراه با زمان‌بندی انجام آن و مدارکی که متقاضی باید ارائه نماید. ۲- ارائه فرمهای مورد نیاز جهت انجام خدمات از طریق ابزار و رسانه‌های الکترونیکی ۳- ارائه خدمات به شهروندان به صورت الکترونیکی و حذف لزوم مراجعه حضوری مردم به دستگاه اجرائی برای دریافت خدمت. تبصره- مدت زمان اجراء بندهای (۱) و (۳) این ماده از تاریخ تصویب این قانون به ترتیب یک، دو و سه سال تعیین می گردد. ماده ۳۸- به منظور تسریع و سهولت در ارائه خدمات به مردم، واحدهای خدماتی رسانی الکترونیکی از طریق بخش دولتی و غیر دولتی در مراکز شهرستانها ایجاد می گردد. کلیه دستگاههای اجرائی موظفند حداکثر تا پایان سال ۱۳۸۶ انجام آن دسته از خدماتی که از این طریق قابل ارائه می‌باشد را توسط این مراکز ارائه نمایند. دستور العمل اجرائی این ماده به تصویب شورای عالی اداری می‌رسد. ماده ۳۹- دستگاههای اجرائی موظفند به منظور صرفه جویی و بهره برداری مناسب از ساختمانها و فضاهای اداری و جلوگیر از تشریفات زائد و هزینه‌های غیر ضرور و فراهم آوردن موجبات ایمنی و سلامت شغلی کارمندان براساس ضوابط و استانداردهای به کار گیری فضاها، تجهیزات و ملزومات اداری که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می گردد اقدام نمایند. تبصره – کلیه دستگاههای اجرائی موظفند حداکثر ظرف مدت یک سال ساختمانهای مورد استفاده خود را با استانداردهای یاد شده تطبیق داده و فضاهای مازاد را حسب مورد در استانها به ادارات کل اقتصادی و دارایی استان و در مراکز به وزارت امور اقتصادی و دارایی اعلام نمایند تا از طریق این وزارتخانه حسب مورد با تصویب هیات وزیران و یا شورای برنامه ریزی و توسعه استان دستگاههای بهره بردار آن تعینی گردد. در صورتی که در مهلت تعیین شده دستگاههای اجرائی اقدام نکنند ذی حسابان موظفند فضاهای مازاد را به وزارت یا اداره کل متبوع جهت اقدام به ترتیب فوق اعلام نمایند. ماده ۴۰- به منظور ایجاد زیر ساخت اطلاعاتی و تمرکز امور مربوط به استفاده از فناوری اطلاعات در خدمات، اداری، دولت موظف است از طریق سازمان ثبت احوال و شرکت پست جمهوری اسلامی ایران و مشارکت کلیه دستگاههای اجرائی پایگاه اطلاعات ایرانیان را طراحی، ساماندهی و اجراء نماید. تبصره ۱- این پایگاه با استفاده از شمار ملی و کد پستی از طریق ساماندهی، هدایت و اتصال داده‌ها و اطلاعات موجود دستگاهها تشکیل می گردد. تبصره ۲- کلیه دستگاههای اجرائی موظفند تا پایان سال ۱۳۸۶ پایگاه‌های اطلاعات داده‌های مربوط به خود را با استفاده از شماره ملی و کد پستی آماده نمایند. تبصره ۳- آئین نامه این ماده توسط سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران خواهد رسید. تبصره ۴- سازمان مسئول پیگیری و نظارت بر حسن انجام تکالیف مطرح در این ماده می‌باشد. هر گونه ارائه خدمات و بقراری ارتباط با مراجعانی که نیاز به شناسایی افراد و آدرس محل استقرار آنها می‌باشد از سال ۱۳۸۸ بدون استفاده از شمار ملی و کدپستی توسط دستگاههای اجرائی ممنوع می‌باشد. فصل ششم – ورود به خدمت ماده ۴۱- ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاههای اجرائی می باشند براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصتها انجام می‌شود. ماده ۴۲- شرایط عمومی استخدام در دستگاههای اجرائی عبارتند از: الف- داشتن حداقل سن بیست سال تمام و حداکثر چهل سال برای استخدام رسمی و برای متخصصین با مدرک تحصیلی دکتری چهل و پنج سال. ب- داشتن تابعیت ایران. ج- انجام خدمت دوره ضرورت یا معافیت قانونی برای مردان. د- عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر. ه- نداشتن سابقه محکومیت جزائی موثر. و- دارا بودن مدرک تحصیلی دانشگاهی و یا مدارک همتراز (برای مشاغلی که مدارک همتراز در شرایط احراز آنها پیش بینی شده است). ز- داشتن سلامت جسمانی و روانی و توانایی برای انجام کاری که استخدام می‌شوند براساس آئین نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ح- اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. ط- التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. تبصره- به کار گیری موقت و تعیین حقوق و مدت خدمت اتباع خارجی حسب قوانین و مقررات خاص خود انجام خواهد داشت. تبصره ۲- استخدام افراد در دستگاههای اجرائی در مشاغل تخصصی و کاشناسی و بالاتر منوط به احراز توانایی آنان در مهارتهای پایه و عموم فناوری اطلاعات می‌باشد که عناوین و محتوای مهارتهای مذکور

توسط سازمان تهیه و ابلاغ خواهـد شـد. تبصـره ۳- اسـتخدام ایثـارگران و خانواده‌هـای آنـان براساس قوانین مصوب مربوط به خود خواهد بود. تبصره ۴- قوانین و مقررات گزینش به قوت خود باقی است. تبصره ۵- به کار گیری افراد با مدارک تحصیلی دیپلم و یا با حداقل سن کمتر از رقم مذکور در این ماده در موارد یا مناطقی خاص برای مدت زمان مشخص و برای فرزندان شـهدا صرفا در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسـد مجاز می‌باشد. ماده ۴۳- دستگاههای اجرائی می‌توانند در صورتی که در قوانین و مقررات قبلی مورد عمل خود شـرایطی علاوه بر شرایط ماده ۴۲ این قانون داشته باشند، آن را ملک عمل قرار دهند. ماده ۴۴- به کار گیری افراد در دستگاههای اجرائی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی که به طور عمومی نشر آگهی می گردد و نیز امتحان یا مسابقه تخصصـی امکانپذیر است. دستور العمل مربوط به نحوه برگزار امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد. فصل هفتم – استخدامماده ۴۵- از تاریخ تصویب این قانون، استخدام در دسـتگاههای اجرائی به دو روش ذیل انجام می پـذیرد. الف – اسـتخدام رسـمی برای تصـدی پسـتهای ثابت در مشاغل حاکمیتی. ب- اسـتخدام پیمانی برای تصـدی پستهای سازمانی و برای مدت معین. تبصره ۱- کارمندانی که به موجب قوانین مورد عمل به اسـتخدام رسمی در آمده اند با رعایت مقررات این قانون به صورت اسـتخدام رسمی ادامه خواهند داد. تبصره ۲- مشاغل موضوع بنـد الف این ماده با توجه به ویژگی‌های مذکور در ماده ۸ این قانون بنا به پیشـنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصـره ۳- سن کارمنـد پیمانی در انتهای مدت قرار داد استخدام نباید از شصت و پنج سال و برای مشاغل تخصصی از هفتاد سال تجاوز کند. تبصره ۴- تعیین محل خدمت و شغل مورد تصـدی کارمنـدان پیمـانی در پیمـان نـامه مشـخص می گردد و در مورد کارمنـدان رسـمی به عهـده دسـتگاه اجرائی ذی ربط می‌باشد. ماده ۴۶- کسانی که شـرایط ورود به استخدام رسمی را کسب می‌نمایند قبل از ورود به خدمت رسمی یک دوره آزمایش را که مـدت آن سه سال می‌باشـد طی خواهنـد نمود و در صورت احراز شـرایط ذیل از بـدو خـدمت جزء کارمنـدان رسـمی منظور خواهنـد شد: الف- حصول اطمینان از لیاقت (علمی، اعتقادی و اخلاقی)، کاردانی، علاقه به کار، خلاقیت، نوآوری، روحیه خدمت به مردم و رعایت نظم انضـباط اداری از طریق کسب امتیاز لازم با تشـخیص کمیته تخصصی تعیین صلاحیت کارمندان رسمی. ب – طی دوره‌های آموزشی و کسب امتیاز لازم. ج – تائید گزینش. تبصره ۱- در صورتی که در ضمن یا ایران دوره آزمایشی کارمندان شرایط ادامه خدمات و یا تبدیل به استخدام رسـمی را کسب ننمایند با وی به یکی از روزشـهای ذیل رفتا خواهد شد: الف – اعطاء مهلت دو ساله دیگر برای احراز شرایط لازم. ب – تبدیل وضع به استخدامی پیمانی. ج- لغو حکم. تبصره ۲- با کارمندان پیمانی در صورت شـرکت در آزمون و احراز صـلاحیتهای موضوع مـاده ۴۲ و پـذیرفته شدن برای اسـتخدام در مشاغل حاکمیتی به شـرح زیر رفتار خواهد شد. ۱- سوابق پیمـانی آنها جزو سوابق رسـمی محسوب می‌شود. ۲- سابقه سـنوات خدمت آنها به سقف سن موضوع بند الف ماده ۴۲ فصل ورود به خدمت اضافه می‌شود. تبصـره ۳- آئین نـامه اجرائی این ماده توسط سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۴۷- به کارگیری کارمندان شـرکتهای و موسـسات غیر دولتی برای انجام تمام یا بخشی از وظایف و اختیارات پستهای سازمانی دسـتگاههای اجرائی تحت هر عنوان ممنوع می‌باشد و اسـتفاده از خدمات کارمندان این گونه شرکتها و موسسات صرفا براساس ماده ۱۷ این قانون امکانپذیر است. ماده ۴۸- کارمندان رسـمی در یکی از حالات ذیل از خدمات در دستگاه اجرائی متنزع می گردند: – بازنشسـتگی و یا از کار افتادگی کلی طبق قوانین ذی ربط. – استعفا. – بازخریدی به دلیل کسب نتایج ضعیف از ارزیـابی عملکرد کارمنـد در سه سـال متوالی یـا چهـار سـال متنـاوب (براساس آئین نامه‌ای که با پیشـنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسـد). – آمـاده بخـدمت براسـاس ماده ۱۲۲. – اخراج یـا انفصـال به مـوجب احکـام مراجع قـانونی ذی ربـط. تبصـره ۱- کارمندانی که به موجب احکام مراجع قانونی از خدمت منفصل می گردند در مدت انفصال اجازه اسـتخدام و یا هر گونه اشتغال در دسـتگاههای اجرائی را نخواهند داشت. تبصره ۲- کارمندانی که از دسـتگاه اجرائی اخراج می گردند، اجازه اسـتخدام و یا هر گونه اشـتغال مجـدد در همان دسـتگاه اجرائی را نخواهد داشت. ماده ۴۹- تمدیـد قرار داد کارمنـدان پیمانی منوط به تحقق شـرایط ذیل

می‌باشد: - استمرا پست سازمانی کارمندان. - کسب نتایج مطلوب از ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند. - جلب رضایت مردم و ارباب رجوع. - ارتقاء سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی. تبصره- در صورت عدم تمدید قرار داد با کارمندان پیمانی مطابق قوانین و مقررات مربوط عمل خواهد شد. ماده ۵۰- کارمندان، مشمول استفاده از مزایای بیمه بیکاری مطابق قوانین و مقررات مربوط خواهند بود. ماده ۵۱ - مجموع مجوزهای استخدام دستگاههای اجرائی با رعایت فصل دوم این قانون در برنامه‌های پنج ساله تعیین می گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می رسد. تبصره - هر گونه به کارگیری نیروی انسانی در دستگاههای اجرائی خارج از مجوزهای موضوع این ماده خلاف قانون محسوب و ممنوع می‌باشد و پرداخت هر گونه وجهی به افرادی که بدون مجوز به کار گرفته می‌شوند تصرف غیر قانونی در اموال عمومی محسوب می گردد. ماده ۵۲ - هر نوع به کار گیری افراد در دستگاههای اجرائی به غیر از حالات مندرج در ماده ۴۵ و تبصره ماده ۳۲ این قانون ممنوع می‌باشد. فصل هشتم - انتصاب و ارتقاء شغلی ماده ۵۳ - انتصاب و ارتقاء شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد. ماده ۵۴ - به منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاههای اجرائی موظفند اقدامات زیر را انجام دهند: الف- در انتخاب و انتصاب افراد به پستهای مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم در تعیین نموده تا افراد از مسیر ارتقائ شغلی به مراتب بالاتر ارتقاء یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می‌پذیرد. دستگاههای اجرائی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد ۱۵ درصد سمتهای مدیریت حرفه‌ای از افراد شایسته (با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله مراتب مدیریتی) خارج از دستگاه استفاده نمایند. ب- عزل و نصب متصدیان پستهای مدیریت سیاسی (مذکور در ماده ۷۱ این قانون بدون الزام به رعایت مسیر ارتقاء شغلی از اختیارات مقامات بالاتر می‌باشد). ج- دوره خدمت در پستهای مدیریت حرفه‌ای چهار ساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است. تغییر سمت افراد قبل از مدت مذکور براساس آئین نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد امکانپذیر می‌باشد. تبصره ۱- در اجراء این ماده مجموعه شرکتهای زیر مجموعه یک شرکت مادر تخصصی برای انتصاب مدیران یک دستگاه اجرائی تلقی می گردد. تبصره ۲- در هر یک از دستگاههای اجرائی، یکی از پستهای معاونین مقامات اجرائی مذکور در بندهای (د) و (ه) ماده (۷۱) این قانون ثابت تلقی می گردد و عزل و نصب متصدی آن براساس آئین نامه‌ای است که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره ۳- دستگاههای اجرائی موظفند امکان ارتقائ مسیر شغلی را با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان فراهم نمایند. تبصره ۴- مدیران مذکور در ماده ۷۱ این قانون مدیران سیاسی و بقیه مدیران حرفه‌ای تلقی می گردند. ماده ۵۵ - سازمان مکلف است به منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پستهای مدیریت نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی ربط اقدام نماید. ماده ۵۶- سازمان موظف است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرائی موثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقشهای مورد انتظار در بخشها و دستگاههای اجرائی کشور تنظیم نماید و هر گونه انتصاب و ارتقاء مدیران منوط به طی دوره‌های ذی ربط می‌باشد. ماده ۵۷ - دستور العمل اجرائی این فصل و شرایط تخصصی و عمومی پستهای مدیریت حرفه‌ای و نحوه ارتقاء مسیر شغلی با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای عالی اداری می‌رسد. فصل نهم - توانمند سازی کارمندان ماده ۵۸ - سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثر بخشی دستگاههای اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاههای اجرائی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند. ماده ۵۹ - دستگاههای اجرائی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های

آموزشـی کارمندان خود را تدوین نمایند. تبصـره – دسـتگاههای اجرائی می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشـی مصوب برای اجراء دوره‌هـای آموزشـی مـورد نیـاز خـود بـا دانشـگاه‌ها و موسـسات آموزش عـالی انعقـاد قرار داد نماینـد. همچنین دسـتگاههای مزبور می‌توانند کلیه مراحل طراحی، اجراء و ارزشـیابی دوره‌ها و فعالیتهای آموزشـی و پژوهشـی خود را به موسـسات و مراکز آموزشـی و پژوهشـی دولـتی و غیر دولتی که صـلاحیت فنی و تخصصـی آنهـا به تائیـد سازمـان رسـیده باشـد، واگـذار نماینـد. مـاده ۶۰- کلیه بورسـهای آموزشـی که منجر به اخـذ مدرک تحصـیلی دانشـگاهی نمی‌گردد و از سوی دولتهای خارجی یا از طرف موسـسات بین المللی در اختیـار دولت قرار می‌گیرد از طریق سازمـان، متنـاسب بـا وظایف دسـتگاههای اجرائی توزیع می‌گردد. دوره‌هایی که طبق قرار داد دو جانبه برگزار می‌شود توسط دسـتگاه اجرائی مربوط اقدام خواهد شد. تبصـره – بورسـهای و دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشـگاهی می‌شود با نظر وزارت درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری حسب مورد توزیع می‌گردد. ماده ۶۱- اعزام کارمنـدان دسـتگاههای اجرائی از زمـان تصـوب این قـانون برای طی دوره‌هـای آموزشـی که منجر به اخـذ مـدرک دانشـگاهی و یا معادل آن می‌گردد در داخل و خارج از کشور با هزینه دسـتگاههای مربوطه و اسـتفاده از ماموریت آموزشی ممنوع می‌باشد. تبصـره – ایثارگران مشـمول مقررات خاص خود می‌باشـند. ماده ۶۲- کارمنـدان موظفند همواره نسبت به توانمند سازی و افزایش مهارتها و تواناییهای شـغلی خود اقدام نمایند. دسـتگاههای اجرائی شـیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان سنجی مدام کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود به مورد اجرا خواهند گذارد. ماده ۶۳ – آئین نامه اجرائی این فصل به پیشـنهاد سازمـان و به تصویب هیـات وزیران می‌رسـد. فصـل دهم – حقوق و مزایـا ماده ۶۴ – نظام پرداخت کارمندان دسـتگاههای اجرائی براساس ارزشـیابی عوامل شـغل و شاغل و سایر ویژگیهای مـذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشـیابی عوامـل مـذکور در این فصـل ضـرب در ضـریب ریالی، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمنـدان قرار می‌گیرد و برای بازنشسـتگان و موظفین یا مسـتمری بگیران نیز به همین میزان تعیین می‌گردد. تبصـره – ضـریب ریالی مـذکور در این ماده با توجه به شاخص هزینه زنـدگی در لایحه بودجه سالانه پیش بینی و به تصویب مجلس شورای اسـلامی می‌رسـد. ماده ۶۵- کلیه مشاغل مشـمول این قانون براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسـئولیتهای، سـطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می‌یابند. حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل (۲۰۰۰) و حداکثر آن (۶۰۰۰) می‌باشد. تبصره ۱- هر کـدام از مشاغل متناسب با ویژگیها، حـداکثر در پنج‌رتبه، مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی طبقه‌بندی می‌گردند و هر کدام از رتبه‌ها به یکی از طبقات جدول یا جداول موضوع این ماده اختصاص می‌یابد. رتبه‌های خبره و عالی به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می‌یابـد. شاغلین مربوط به بـدو اسـتخدام در رتبه مقـدماتی قرار می‌گیرند و براساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارتها، انجام خدمات برجسـته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب رجوع براساس ضوابطی که متناسب با ویژگیهای مشاغل به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل مدت تجربه مربوط به سطوح پـایه، ارشـد، خبره و عـالی ارتقـا می‌یابنـد. نخبگـانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شونـد و افرادی که علاوه بر شـرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردار هستند طبق آئین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسـد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و دی یکی از رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرنـد. تبصـره ۲- کلیه عناوین مدیریت وسرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیتها، حیطه سـرپرستی و نظارت و حساسیتهای شغلی و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق‌العاده مدیریت که حداقل امتیاز آن (۵۰۰) و حداکثر آن (۵۰۰۰) است، قرار می‌گیرد. تبصره ۳- امتیاز طبقه مشاغـل آموزشـی تمـام وقت وزارت آموزش و پرورش و بهـداشتی و درمانی وزارت بهـداشت، درمان و آموزش پزشـکی در جـدول یا جـداول حق شـغل با ضـریب (۱/۱) محاسـبه می‌گردد. مـاده ۶۶- کلیه شـاغلین مشـمول این قـانون براسـاس عـواملی نظیر تحصـیلات، دوره‌های آموزشـی و مهارت (علاوه بر حداقل شـرایط مذکور در اولین طبقه شـغل مربوط)، سنوات خدمت و تجربه از

امتیاز حق شاغل که حداقل (۱۰۰۰) و حداکثر (۴۵۰۰) امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می گردند. حداکثر امتیاز این ماده برای هر شاغل از هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد. تبصره – هنرمندان و افرادی که در حوزه‌های علمیه تحصیل نموده‌اند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد با مقاطع رسمی تحصیلی همتراز می گردند. ماده ۶۷- جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های (۱) و (۲) آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و تخصیص هر کدام از مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل با پیشنهاد سازمان توسط شورای توسعه مدیریت انجام و برای اجرا به دستگاههای اجرایی ابلاغ می گردد. ارزیابی عوامل مربوط به شاغل براساس ضوابطی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای مذکور می‌رسد توسط دستگاههای اجرایی انجام خواهد شد و سازمان بر اجرای این امر نظارت می‌نماید. ماده ۶۸- علاوه بر پرداختهای موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های آن و ماده (۶۶) که حقوق ثابت تلقی می گردد فوق‌العاده‌هایی به شرح زیر به کارمندان قابل پرداخت می‌باشد: ۱- فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا برای مشاغل تخصصی که شاغلین آنها دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند تا به میزان بیست و پنج (۲۵٪) امتیاز حقوق ثابت و برای سایر مشاغل تا بیست درصد (۲۰٪) حقوق ثابت هر کدام از کارمندان واجد شرایط پرداخت خواهد شد. فهرست این مناطق در هر دوره برنامه پنجساله با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. ۲- فوق‌العاده ایثارگری متناسب بادرصد جانبازی و مدت خدمت داوطلبانه در جبهه و مدت اسارت تا (۱۵۰۰) امتیاز و به دارندگان نشان‌های دولتی تا (۷۵۰) امتیاز تعلق می گیرد. کارمندان و بازنشستگان که در زمان جنگ در مناطق جنگزده مشغول خدمت اداری بوده‌اند به ازای هر سال خدمت در زمان جنگ (۱۲۵) امتیاز در نظر گرفته می‌شود. ۳- فوق‌العاده سختی کار وکار در محیط های غیر متعارف نظیر کار با اشعه و مواد شیمیایی، کار با بیماران روانی، عفونی و در اورژانس و در بخشهای سوختگی و مراقبتهای ویژه بیمارستانی تا (۱۰۰۰) امتیاز و در مورد کار با مواد سمی، آتش‌زا و منفجره و کار در اعماق دریا، امتیاز یاد شده با تصویب هیئت وزیران تا سه برابر قابل افزایش خواهد بود. ۴- کمک به هزینه عائله‌مندی و اولاد به کارمندان مرد شاغل و بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر می‌باشند معادل (۸۰۰) امتیاز برای هر فرزند معادل (۲۰۰) امتیاز و حداکثر سه فرزند. حداکثر سن برای اولادی که از مزایای این بند استفاده می کنند به شرط ادامه تحصیل و نیز غیر شاغل بودن فرزند، (۲۵) سال تمام و نداشتن شوهر برای اولاد اناث خواهد بود. کارمندان زن شاغل و بازنشسته و وظیفه بگیر مشمول این قانون که دارای همسر نبوده و یا همسر آنان معلول و یا از کارافتاده کلی می‌باشد و یا خود به تنهایی متکفل مخارج فرزندان هستند از مزایای کمک هزینه عائله‌مندی موضوع این بند بهره‌مند می‌شوند. فرزندان معلول و از کار افتاده کلی به تشخیص مراجع پزشکی ذی‌ربط مشمول محدودیت سقف سنی مزبور نمی‌باشند. ۵- فوق‌العاده شغل برای مشاغل تخصصی، متناسب با سطح تخصص و مهارتها، پیچیدگی وظایف و مسئولیتها و شرایط بازار کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزران برای مشاغل تا سطح کاردانی حداکثر (۷۰۰) امتیاز و برای مشاغل همسطح کارشناسی حداکثر (۱۵۰۰) امتیاز و برای مشاغل بالاتر حداکثر (۲۰۰۰) امتیاز تعیین می گردد. این فوق‌العاده با رعایت تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد. ۶- فوق‌العاده کارایی و عملکرد در چهارچوب ضوابط این بند و تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد: الف- به حداکثر هفتاد درصد (۷۰٪) از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه‌بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمندن و با توجه به امتیازی که از عوامل نظیر رضایت ارباب رجوع، رشد و ارتقا، اثر بخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند. براساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا (۲۰٪) امتیاز مربوط به حقوق ثابت وی در مقاطع سه ماهه قابل پرداخت می‌باشد. ب- میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف هفتاد (۷۰٪) درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجرای برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سطح متوسط، خوب و عالی رتبه‌بندی می گردند به ترتیب (۳۰٪، ۵۰٪ و ۷۰٪) تعیین می گردد. ج- مقامات دستگاههای اجرایی مذکور در ماده (۷۱) متناسب با رتبه دستگاه ذی‌ربط مشمول دریافت این

فوق‌العاده می‌باشند. ۷- به منظور جبران هزینه سفر و مأموریت روزانه داخل و خارج از کشور، نوبت کاری، جابه‌جایی محل خدمت کارمندان با تشخیص دستگاه اجرایی، کسر صندوق و تضمین، مبالغی با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران به کارمندان پرداخت خواهد شد. ۸- به کارمندانی که در خارج از کشور در پستهای سازمانی اشتغال دارند فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور براساس ضوابطی که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد پرداخت می گردد. این گونه کارمندان در مدتی که از فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور استفاده می کنند دریافت دیگری به استثنا مواردی که به موجب قوانین خاص برای اشتغال در خارج از کشور به این گونه کارمندان تعلق می گیرد نخواهند داشت. ۹- در صورتی که بنا به درخواست دستگاه، کارمندان مؤظف به انجام خدماتی خارج از وقت اداری گردند براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، می‌توان مبالغی تحت عنوان اضافه کار، حق‌التحقیق، حق‌التدریس، حق‌الترجمه و حق‌التألیف به آنها پرداخت نمود. مجموع مبالغ قابل پرداخت تحت عنوان اضافه کار و حق‌التدریس به هر یک از کارمندان نباید از حداکثر (۵۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های وی تجاوز نماید. در هر دستگاه اجرایی حداکثر تا (۲۰٪) کارمندان آن دستگاه که به اقتضا شغلی، اضافه کار بیشتری دارند از محدودیت سقف (۵۰٪) مستثنی می‌باشند. ۱۰- فوق‌العاده ویژه در موارد خاص با توجه به عواملی از قبیل بازار کار داخلی و بین‌المللی، ریسک‌پذیری، تأثیر اقتصادی فعالیتها در درآمد ملی، انجام فعالیت و وظایف تخصصی و ستادی و تحقیقاتی و حساسیت کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران امتیاز ویژه‌ای برای حداکثر (۲۵٪) از مشاغل در برخی از دستگاههای اجرائی تا (۵۰٪) سقف امتیاز حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر مذکور در این فصل در نظر گرفته خواهد شد. تبصره- پرداخت فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۵) و (۶) این ماده در هر کدام از دستگاههای اجرایی مشروط به اعمال اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی، فنآوری و واگذاری امور به بخش غیر دولتی (احکام مذکور در این قانون) و استفاده از منابع حاصل از صرفه‌جویی‌های به عمل آمده، در سقف اعتبارات مصوب از سال ۱۳۸۷ امکانپذیر می‌باشد و این فوق‌العاده‌ها جزو دیون منظور نمی‌گردد. انجام اصلاحات مذکور در این تبصره باید به تأیید سازمان برسد. ماده ۶۹- به دستگاههای اجرایی اجازه داده می‌شود تا بیست و پنج درصد (۲۵٪) اعتباراتی که از محل اصلاحات مذکور در تبصره ماده فوق‌الذکر در هر کدام از واحدهای سازمانی صرفه‌جویی می گردد را (با تأیید ذی‌حساب مربوطه) به عنوان فوق‌العاده بهره‌وری غیر مستمر به کارمندان و مدیرانی که در همان واحدها، خدمات برجسته انجام می‌دهند پرداخت نمایند. ماده ۷۰- شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاههای اجرایی به تناسب وظایف پستهای قابل تخصیص به هر شغل، از لحاظ معلومات، تحصیلات، تجربه، مهارت و دوره‌های آموزشی مورد نیاز و عوامل موثر دیگر با پیشنهاد دستگاه اجرایی و تأیید سازمان و تصویب شورای توسعه مدیریت تعیین می گردد. و در انتصاب افراد به مشاغل مذکور رعایت شراط مصوب الزامی می‌باشد. تبصره ۱- شرایط تصدی مشاغل عمومی که در پیش از یک دستگاه شاغل دارند به تناسب پستهای قابل تخصیص به هر شغل توسط سازمان تهیه و پس از تصویب شورای توسعه مدیریت جهت اجرا به دستگاههای ذی‌ربط ابلاغ می گردد. تبصره ۲- دستگاههای اجرایی مؤظفند حداکثر ظرف مدت سه سال شرایط تصدی مشاغل اختصاصی خود را به سازمان اعلام نمایند. در غیر این صورت سازمان مؤظف است شرایط تصدی مشاغل اختصاصی را رأساً به شورای توسعه مدیریت پیشنهاد نماید. تا تغییر ضوابط قبلی، شرایط مصوب فعلی قابل اجرا است. ماده ۷۱- سمتهای ذیل مدیریت سیاسی محسوب شده و به عنوان مقام شناخته می‌شوند و امتیاز شغلی مقامات مذکور در این ماده به شرح زیر تعیین می گردد: الف- رؤسای سه قوه (۱۸۰۰۰) امتیاز. ب- معاون اول رئیس جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضا شورای نگهبان (۱۷۰۰۰) امتیاز. ج- وزرا نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس جمهور (۱۶۰۰۰) امتیاز. د- استانداران و سفرا (۱۵۰۰۰) امتیاز. هـ- معاونین وزرا (۱۴۰۰۰) امتیاز. تبصره ۱- نخست وزیران دوران انقلاب اسلامی با مقامات بند (ب) این ماده همتراز می گردند و تعیین سایر پست‌های همطراز به عهد هیئت وزیران بوده و تعیین همطرازی پست‌های کارکنان اداری مجلس به عهده رئیس مجلس خواهد بود.

تبصره ۲- علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگیهای شاغل (مذکور در ماده (۶۶)) که حقوق ثابت تلقی می گردد فوق‌العاده‌های ماده (۶۸) این قانون نیز حسب مورد به مقامات تعلق خواهد گرفت. تبصره ۳- مقامات مذکور در این ماده که حداقل دو سال در پست مدیریتهای سیاسی انجام وظیفه نموده یا بنمایند پس از تصدی مقام در صورتی که به سمت پایین‌تری منصوب شوند، چنانچه حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر آنها در مسئولیت جدید از هشتاد درصد (۸۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر وی در پست قبلی کمتر باشد به میزان مابه‌التفاوت تا (۸۰٪) را تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. این تفاوت تطبیق با ارتقاهای بعدی (عوامل شغل و شاغل و فوق‌العاده‌ها) مستهلك می گردد و این مابه‌التفاوت در محاسبه حقوق بازنشستگی و وظیفه نیز ملاك عمل خواهد بود. تبصره ۴- دولت مجاز است با پیشنهاد سازمان، برخی از امتیازات قانونی مقامات موضوع این قانون (به استثنا حقوق و مزایا) را به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه‌ای و یا سمتهای خاص و ویژه قضایی تسری دهد. ماده ۷۲- امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت‌های مدیره شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی تعیین خواهد گردید. سقف امتیاز این ماده حداکثر (۵/۱) برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی مذکور در این فصل می‌باشد. این گونه کارمندان حسب مورد از امتیازات شاغل و فوق‌العاده‌های مذکور در ماده (۶۸) بهره‌مند خواهند بود. تبصره - حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره سایر شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری باید شرکت آنها به بخش غیر دولتی واگذار گردد، مشابه سایر مدیران حرفه‌ای مذکور در این قانون تعیین و پرداخت می گردد. ماده ۷۳- به منظور ارتقای کارایی و سوددهی بنگاههای اقتصادی و ایجاد انگیزه و تحرك در آنها، به کارمندان آن دسته از شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند براساس آئین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد متناسب با میزان سود حاصل و میزان اثرگذاری آنها در توسعه اقتصادی کشور و عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌ها، فوق‌العاده بهره‌وری به طور غیر مستقیم پرداخت خواهد شد. حداکثر امتیاز این فوق‌العاده حسب مورد برای هفتاد درصد (۷۰٪) کارمندان تا سقف چهل درصد (۴۰٪) حقوق ثابت هر یک از کارمندان می‌باشد. تبصره - مشمولین این قانون صرفاً یکی از فوق‌العاده‌های مذکور در بند (۶) ماده (۶۸) و این ماده را می‌توانند دریافت نمایند. ماده ۷۴- به منظور هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاههای اجرایی، شورای حقوق و دستمزد با عضویت رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزیر امور اقتصادی و دارایی و دو نفر از وزرا به انتخاب هیئت وزیران و رئیس دستگاه ذی‌ربط و مجموعاً دو نفر نماینده از کمیسیونهای اجتماعی و برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی (به عنوان ناظر) تشکیل می‌شود، کلیه دستگاههای اجرایی اعم از این که مشمول مقررات این قانون باشند یا نباشند مکلفند قبل از اتخاذ تصمیم در مراجع قانونی ذی‌ربط برای تعیین و یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمندان خود و یا هر نوع پرداخت جدید موافقت شورای مذکور را کسب کنند. مصوبات و تصمیمات شورا پس از تأیید رئیس جمهور قابل اجرا است. وظایف دبیرخانه شورای حقوق و دستمزد به عهده سازمان خواهد بود. تبصره - هیئت وزیران و سایر مراجعی که اختیار تنظیم مقررات پرداخت دارند، موظفند قبل از هر گونه تصمیم‌گیری نظر موافق این شورا را اخذ نمایند. ماده ۷۵- امتیاز میزان عیدی پایان سال کارمندان و بازنشستگان و مؤظفین معادل (۵۰۰۰) می‌باشد. ماده ۷۶- حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین، حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران مشمول این قانون و سایر حقوق بگیران دستگاههای اجرایی و صندوقهای بازنشستگی وابسته به دستگاهها اجرایی هر سال با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. تبصره - سقف حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر نباید از (۷) برابر حداقل حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر تجاوز کند. فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۲)، (۳) و(۵) ماده (۶۸) فوق‌العاده مستمر تلقی می گردند. ماده ۷۷- تعیین میزان فوق‌العاده‌های مذکور در

بندهای (۵)، (۶)، (۷) (۸) ، (۹) و (۱۰) ماده (۶۸) این قانون تا سقف تعیین شده توسط مراجع ذی‌ربط با وزیر و یا رئیس دستگاه اجرایی و یا مقامات و مدیران خواهد بود. ماده ۷۸- در دستگاههای مشمول این قانون کلیه مبانی پرداخت خارج از ضوابط و مقررات این فصل به استثنای پرداختهای قانونی که در زمان بازنشسته شدن یا از کارافتادگی و یا فوت پرداخت می‌گردد و همچنین برنامه کمک‌های رفاهی که به عنوان یارانه مستقیم در ازای خدماتی نظیر سرویس رفت‌وآمد، سلف‌سرویس، مهد کودک و یا سایر موارد پرداخت می‌گردد، با اجرای این قانون لغو می‌گردد. تبصره - در صورتی که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی هر یک از کارمندان که به موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود و این تفاوت تطبیق ضمن درج در حکم حقوقی با ارتقاهای بعدی مستهلک می‌گردد. این تفاوت تطبیق در محاسبه حقوق بازنشستگی یا وظیفه نیز منظور می‌گردد. ماده ۷۹- کلیه مبالغ پرداختی به مشمولین این قانون اعم از مستمر، غیر مستمر، پاداشت و هزینه‌ها، باید در فیش حقوقی کارمندان درج گردد. ماده ۸۰- آئین‌نامه اجرایی این فصل از تاریخ تصویب این قانون حداکثر ظرف مدت ۳ ماه با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و دستگاههای اجرایی مؤظفند حداکثر ظرف مدت (۳) ماه پس از ابلاغ آئین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مربوط نسبت به صدور احکام اقدام نمایند. فصل یازدهم - ارزیابی عملکرد ماده ۸۱- دستگاههای اجرایی مکلفند براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارشهای نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند. ماده ۸۲- سازمان مؤظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاههای اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاههای اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخصهای اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید. ماده ۸۳- سازمان مؤظف است هر ساله براساس شاخصهای بین المللی و گزارشهای دریافتی از دستگاههای ذی‌ربط، پس از انطباق با چشم‌انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه استفاده نماید. فصل دوازدهم - حقوق و تکالیف کارمندان ماده ۸۴- کارمندان دستگاههای اجرایی سالی سی روز حق مرخصی کاری با استفاده از حقوق و مزایای مربوط را دارند. حداکثر نیمی از مرخصی کارمندان در هر سال قابل ذخیره شدن است. تبصره ۱- کارمندان دستگاههای اجرایی می‌توانند در طول مدت خدمت خود با موافقت دستگاه ذی‌ربط حداکثر سه سال از مرخصی بدون حقوق استفاده نمایند و در صورتی که کسب مرخصی برای ادامه تحصیلات عالی تخصصی در رشته مربوط به شغل کارمندان باشد تا مدت دو سال قابل افزایش خواهد بود. تبصره ۲- کارمندان دستگاههای اجرایی طبق گواهی و تأیید پزشک معتمد حداکثر از چهار ماه مرخصی استعلاجی در سال استفاده خواهند نمود. بیماریهای صعب‌العلاج به تشخیص وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از محدودیت زمانی مذکور مستثنی می‌باشد و مقررات مربوط در آئین‌نامه این فصل پیش‌بینی می‌گردد. تبصره ۳- مشمولین مقررات قانون تأمین اجتماعی از نظر استفاده از مرخصی استعلاجی تابع همان مقررات می‌باشند. تبصره ۴- کارمندان زن که همسر آنها در مأموریت بسر می‌برند می‌توانند تا پایان مأموریت حداکثر به مدت شش سال از مرخصی بدون حقوق استفاده نمایند. ماده ۸۵- دستگاههای اجرایی مکلفند در چهارچوب بودجه‌های مصوب و آئین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، کارمندان و بازنشستگان و افراد تحت تکفل آنان را علاوه بر استفاده از بیمه پایه درمان، با مشارکت آنان به صورت هماهنگ و یکنواخت برای کلیه کارمندان دولت تحت پوشش بیمه های تکمیلی قرار دهند. ماده ۸۶- دستگاههای اجرایی مکلفند در ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان خود اقدامات لازم را به عمل آورند. ماده ۸۷-

ساعات کار کارمندان دولت چهل و چهار ساعت در هفته می‌باشد و ترتیب و تنظیم ساعات کار ادارات با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران تعیین می گردد و تغییر ساعت کار کارمندان در موارد ضروری با رعایت سقف مذکور با دستگاه ذی‌ربط می‌باشد. میزان ساعات تدریس معلمان و اعضای هیئت علمی از ساعات مؤظف، در طرحهای طبقه‌بندی مشاغل ذی‌ربط تعیین خواهد شد. تبصره ۱- کارمندان می‌توانند با موافقت دستگاه اجرایی ساعات کار خود را تا یک چهارم ساعت کار روزانه (حداکثر ۱۱ ساعت) تقلیل دهند. میزان حقوق و مزایا، نحوه محاسبه سوابق خدمت این قبیل کارمندان متناسب با ساعات کار آنان تعیین خواهد شد. تبصره ۲- دستگاههای اجرایی می‌توانند در موارد خاص با موافقت هیئت وزیران و رعایت سقف ساعات کار با توجه به شرایط جغرافیایی و منطقه‌ای و فصلی ساعات کار خود را به ترتیب دیگری تنظیم نمایند. تبصره ۳- کلیه دستگاههای اجرایی استانی مؤظفند ساعات کار خود را در شش روز هفته تنظیم نمایند. (ستاد مرکزی دستگاههای اجرایی مشمول این حکم نمی‌باشند). ماده ۸۸- کارمندان دستگاههای اجرایی در انجام وظایف و مسئولیت‌های قانونی در برابر شاکیان مورد حمایت قضایی می‌باشند و دستگاهای اجرایی مکلفند به تقاضای کارمندان برای دفاع از انجام وظایف آنها با استفاده از کارشناسان حقوقی خود یا گرفتن وکیل از کارمندان حمایت قضایی نمایند. ماده ۸۹- کارمندان دستگاههای اجرایی در مورد استفاده از تسهیلات و امتیازات و انتصاب به مشاغل سازمانی در صورت داشتن شرایط لازم از حقوق یکسان برخودار بوده و دستگاههای اجرایی مکلفند با رعایت موازین و مقررات مربوطه و عدالت استخدامی، حقوق کارمندان خود را در مورد مذکور در این قانون مدنظر قرار دهند. ماده ۹۰- کارمندان دستگاههای اجرایی مؤظف می‌باشند که وظایف خود را با دقت، سرعت، صداقت، امانت، گشاده‌رویی، انصاف و تبعیت از قوانین و مقررات عمومی و اختصاصی دستگاه مربوطه انجام دهند و در مقابل عموم مراجعین به طور یکسان و دستگاه ذی‌ربط پاسخگو باشند. هرگونه بی‌اعتنایی به امور مراجعین و تخلف از قوانین و مقررات عمومی ممنوع می‌باشد. ارباب رجوع می‌توانند در برابر برخورد نامناسب کارمندان با آنها و کوتاهی در انجام وظایف به دستگاه اجرایی ذی‌ربط و یا مراجع قانونی شکایت نمایند. ماده ۹۱- اخذر رشوه و سواستفاده از مقام اداری ممنوع می‌باشد. استفاده از هرگونه امتیاز، تسهیلات، حق مشاوره، هدیه و موارد مشابه در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل توسط کارمندان دستگاههای اجرایی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی به جز دستگاه ذی‌ربط خود تخلف محسوب می‌شود. تبصره ۱- دستگاههای اجرایی مؤظفند علاوه بر نظارت مستقیم مدیران از طریق انجام بازرسیهای مستمر داخلی توسط بازرسان معتمد و متخصص در اجرای این ماده نظارت مستقیم نمایند. چنانچه تخلف هر یک از کارمندان مستند به گزارش حداقل یک بازرس معتمد به تأیید مدیر مربوطه برسد بالاترین مقام دستگاه اجرایی یا مقامات و مدیران مجاز، می‌توانند دستوراعمال کسر یک سوم از حقوق، مزایا و عناوین مشابه و یا انفصال از خدمات دولتی برای مدت یک ماه تا یک سال را برای فرد متخلف صادر نمایند. تبصره ۲- در صورت تکرار این تخلف به استناد گزارشهایی که به تأیید بازرس معتمد و مدیر مربوطه برسد پرونده فرد خاطی به هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری ارجاع و یکی از مجازاتهای بازخرید، اخراج و انفصال دائم از خدمات دولتی اعمال خواهد شد. تبصره ۳- دستگاههای اجرایی مؤظف است اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان دستگاههای اجرای را جهت ممنوعیت عقد قرارداد به کلیه دستگاههای اجرایی اعلام نماید. تبصره ۴- سازمان مؤظف است اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان دستگاههای اجرایی را جهت ممنوعیت عقد قرارداد به کلیه دستگاههای اجرایی اعلام نماید. ماده ۹۲- مدیران و سرپرستان بلافصل، مسئول نظارت و کنترل و حفظ روابط سالم کارمندان خود در انجام وظایف محوله می‌باشند و در مورد عملکرد آنان باید پاسخگو باشند. در صورتی که کارمندان مزبور با اقدامات خود موجب ضرر و زیان دولت گردند و یا تخلفاتی نظیر رشوه و یا سواستفاده در حیطه مدیریت مسئولان مزبور مشاهده و اثبات گردد، علاوه بر برخورد با کارمندان خاطی با مدیران و سرپرستان کارمندان (حسب مورد) نیز که در کشف تخلف یا جرایم اهمال نموده باشند مطابق قوانین مربوط، با آنان رفتار خواهد شد. ماده ۹۳- کلیه کارمندان دستگاههای اجرائی مؤظفند در ساعات

تعیین شده موضوع ماده (۸۷) به انجام وظایف مربوط بپردازند و در صورتی که در مواقع ضروری خارج از وقت اداری مقرر و یا ایام تعطل به خدمات آنان نیاز باشد براساس اعلام نیاز دستگاه مکلف به حضور در محل کار و انجام وظایف محوله در قبال حق‌الزحمه یا اضافه‌کاری برابر مقررات مربوط خواهند بود. ماده ۹۴- تصدی بیش از یک پس سازمانی برای کلیه کارمندان دولت ممنوع می‌باشد. در موارد ضروری با تشخیص مصام مسئول مافوق تصدی موقت پست سازمان مدیریتی یا حساس به صورت سرپرستی بدون درافت حقوق و مزایا برای حداکثر چهار ماه مجاز می‌باشد. تبصره – عدم رعایت مفاد ماده فوق‌الذکر توسط هر یک از کارمندان دولت اعم از قبول‌کننده پست دوم یا مقام صادرکننده حکم متخلف محسوب و در هیئت رسیدگی به تخلفات اداری رسیدگی و اتخاذ تصمیم خواهد شد. ماده ۹۵- به کارگیری بازنشستگان متخصص (با مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر) در موارد خاص به عنوان اعضای کمیته‌ها، کمیسیون‌ها، شوراها، مجامع و خدمات مشاوره‌ای غیر مستمر، تدریس و مشاوره‌های حقوقی مشروط بر این که مجموع ساعت اشتغال آنها در دستگاهاهی اجرایی از یک سوم ساعت اداری کارمندان مؤظف تجاوز نکند بلامانع می‌باشد. حق‌الزحمه این افراد متناسب با ساعات کار هفتگی معادل کارمندان شاغل مشابه تعیین و پرداخت می گردد. ماده ۹۶- کارمندان دستگاههای اجرایی مکلف می‌باشند در حدود قوانین و مقررات، احکام و اوامر رؤسای مافوق خود را در امور اداری اطاعت نمایند، اگر کارمندان حکم یا امر مقام مافوق را برخلاف قوانین و مقررات اداری تشخیص دهند، مکلفند کتباً مغایرت دستور را با قوانین و مقررات با مقام مافوق اطلاع دهند. در صورتی که بعد از این اطلاع، مقام مافوق کتباً اجرای دستور خود را تأیید کرد، کارمندان مکلف به اجرای دستور صادره خواهند بود و از این حیث مسئولیتی متوجه کارمندان نخواهد بود و پاسخگویی با مقام دستوردهنده می‌باشد. ماده ۹۷- رسیدگی به مواردی که در این قانون ممنوع و یا تکلیف شده است و سایر تخلفات کارمندان دستگاههای اجرایی و تعیین مجازات آنها طبق قانون رسیدگی به تخلفات اداری – مصوب ۱۳۷۲- می‌باشد. «به استثنا ماده (۹۱) که ترتیب آن در این ماده مشخص شده است.» ماده ۹۸- خروج از تابعیت ایران و یا قبول تابعیت کشور بیگانه به شریط گواهی وزارت امور خارجه موجب انفصال از خدمات دولت خواهد بود. ماده ۹۹- پرداخت اضافه‌کاری تنها در قبال انجام کار اضافی در ساعات غیراداری مجاز می‌باشد و هرگونه پرداخت تحت این عنوان بدون انجام کار اضافی در حکم تصرف غیرقانونی وجوه و اموال عمومی است. ماده ۱۰۰- آئین‌نامه‌های اجرایی این فصل با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. فصل سیزدهم – تأمین اجتماعی ماده ۱۰۱- کلیه کارمندانی پیمانی دستگاههای اجرایی از لحاظ برخورداری از مزایای تأمین اجتماعی نظیر بازنشستگی، از کارافتادگی، فوت، بیکاری، درمان با رعایت این قانون مشمول قانون تأمین اجتماعی، می‌باشند و کارمندان رسمی را که پس از لازم‌الاجرا شدن این قانون، می‌توان برای مشاغل حاکمیتی در دستگاههای اجرایی استخدام نمود از لحاظ برخوداری از مزایای تأمین اجتماعی حسب تقاضای خود مشمول قانون تأمین اجتماعی یا قوانین بازنشستگی مورد عمل دستگاه اجرایی ذی‌ربط قرار می گیرند. ماده ۱۰۲- کارمندان می‌توانند در صورت تمایل به جای سازمان تأمین اجتماعی یا سازمان بازنشستگی کشوری مشمول مقررات یکی دیگر از صندوقهای بیمه‌ای قرار گیرند. در این صورت سهم کارفرمایی دولت برای خدمات تأمین اجتماعی حداکثر به میزان سهم کارفرمایی مقررات قانون تأمین اجتماعی می‌باشد و مابه‌التفاوت توسط کارمندان پرداخت می گردد. این قبیل کارمندان از لحاظ بازنشستگی، وظیفه، از کار افتادگی و نظایر آن مشمول مقررات صندوقی که انتخاب کرده‌اند می‌باشند تغییر صندوق در طول مدت قرارداد فقط یک‌بار امکانپذیر می‌باشد. تبصره – آئین نامه اجرایی نحوه تغییر صندوقها با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. ماده ۱۰۳- دستگاه اجرایی با داشتن یکی از شرایط زیر می‌تواند کارمند خود را بازنشسته نماید: الف) حداقل سی‌سال سابقه خدمت برای مشاغل غیر تخصصی و سی‌وپنج سال برای مشاغل تخصصی با تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد و بالاتر با درخواست کارمند برای سنوات بالاتر از ۳۰ سال. ب) حداقل شصت سال سن و حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت با بیست و پنج‌روز حقوق. تبصره ۱- سابقه مذکور در بند (الف) و همچنین شرط

سنی مزبور در بند «ب» برای متصدیان مشاغل ساخت و زیان‌آور و جانبازان و معلولان تا پنج سال کمتر می‌باشد و شرط سنی برای زنان منظور نمی‌گردد. تبصره ۲- دستگاههای اجرایی مکلفند کارمندانی که دارای سی سال سابقه خدمت برای مشاغل غیر تخصصی و شصت سال سن و همچنین کارمندانی که دارای سی و پنج سال سابقه خدمت برای مشاغل تخصصی و شصت و پنج سال سن می‌باشند را رأساً و بدون تقاضای کارمندان بازنشسته نمایند. تبصره ۳- دستگاههای اجرایی مؤظفند کارمندانی را که دارای شصت و پنج سال سن و حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت می‌باشند را بازنشسته کنند. سقف سنی برای متصدیان مشاغل تخصصی هفتاد سال است. کارمندان تخصصی فوق‌الذکر که سابقه خدمت آنها کمتر از بیست و پنج‌سال است، در صورتی که بیش از بیس سال سابقه خدمت داشته باشند می‌توانند تا رسیدن به بیست و پنج سال سابقه، ادامه خدمت دهند و در غیر این صورت بازخرید می‌شوند. ماده ۱۰۴- در هنگام تعیین حقوق بازنشستگی به کارمندانی که بیش از سی سال خدمت دارند به ازای هر سال خدمت مازاد بر سی‌سال، دو و نیم درصد (۲/۵٪) رقم تعیین شده حقوق بازنشستگی علاوه بر حقوق تعیین شده محاسبه و پرداخت خواهد گردید. ماده ۱۰۵- منظور از سابقه خدمت در این قانون برای بازنشستگی، آن مدت از سوابق خدمت کارمندانی می‌باشد که در حالت اشتغال به صورت تمام وقت انجام شده و کسور مربوط را پرداخت نموده یا می‌نماید و مرخصی استحقاقی و استعلاجی و مدت خدمت نیمه‌وقت بانوان را به استناد قانون راجع به خدمت نیمه وقت بانوان - مصوب ۱۳۶۲- (مشروط بر این که کسور بازنشستگی به طور کامل پرداخت شده باشد) و مدت خدمت نظام وظیفه به عنوان سابقه خدمت کارمندان محسوب می‌گردد. تبصره - مدت خدمت کارمندانی که در ابتدا یا حین خدمت به تحصیل مقاطع رسمی آموزشی یا معادل آن اشتغال می‌یابند و از مزایای تحصیلات مربوطه بهره‌مند می‌شوند جزو سابقه خدمت برای بازنشستگی منظور نمی‌گردد. مگر آن که همراه با تحصیل حداقل سه چهارم از وقت اداری را به انجام وظایف محوله اشتغال داشته باشند، مأموریتهای تحصیلی و تعهدات خدمتی تحصیلی با رعایت ماده (۶۱) این قانون با موافقت سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور انجام می‌گیرد. ماده ۱۰۶- مبنای محاسبه کسور بازنشستگی و برای محاسبه حقوق بازنشستگی کارمندان مشمول این قانون حقو قثابت به اضافه فوق‌العاده‌های مستمر و فوق‌العاده بند «۱۰» ماده (۶۸) این قانون می‌باشد. ماده ۱۰۷ - به کارمندان مشمول این قانون که بازنشسته می‌شوند به ازاء هر سال خدمت یک ماه آخرین حقوق و مزایای مستمر (تا سی سال) به اضافه وجوه مربوط به مرخصی‌های ذخیره شده پرداخت خواهد شد. آن قسمت از سابقه خدمت کارمند که در ازاء آن وجوه بازخریدی دریافت نموده‌اند از سنوات خدمتی که مشمول دریافت این وجوه می گردد کسر می‌شود. ماده ۱۰۸ - کرامندانی که تا قبل از تصویب این قانون به استخدام درآمده و از نظر بازنشستگی مشمول صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند، با رعایت احکام پیش‌بینی شده در این فصل تابع صندوق خود می‌باشند و یا در صورتی که پس از اجراء این قانون به استخدام ر سمی درآیند و این صندوق را انتخاب کنند. با رعایت احکام مذکور در این قانون مشمول سایر مقررات قانونی قبلی خواهند مبود. ماده ۱۰۹ - از تاریخ تصویب این قانون حقوق کلیه بازنشستگان، وظیفه بگیران یا مستمری بگیران صندوق های بازنشستگی کشوری و لشکری که تا پایان سال ۱۳۸۵ بازنشسته یا از کارافتاده و یا فوت نموده‌اند در صورتی که کمتر از حاصل ضرب ضریب ریالی که با توجه به شاخص هزینه زندگی در لایحه بودجه سالیانه پیش‌بینی می‌گردد با رعایت ماده (۱۲۵) و ارقام مذکور در جداول بندهای «الف» و «ب» این ماده و تبصره‌های مربوط باشد تا این میزان افزایش می‌یابد. الف) حقوق بازنشستگی، از کارافتادگی یا فوت کارمندان کشوری بر اساس امتیاز ردیف آخرین گروه شغلی مربوط در ضریب ریالی فوق‌الذکر و بر اساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود. گروه شغلی ۱ و۲ امتیاز مربوطه ۴۰۰۰ ، گروه شغلی ۳ امتیاز مربوطه ۴۵۰۰، گروه شغلی ۴ امتیاز مربوطه ۵۰۰۰ ، گروه شغلی ۵ امتیاز مربوطه ۵۵۰۰ ، گروه شغلی ۶ امتیاز مربوطه ۶۰۰۰ ، گروه شغلی ۷ امتیاز مربوطه ۶۵۰۰ گروه شغلی ۸ امتیاز مربوطه ۷۰۰۰، گروه شغلی ۹ امتیاز مربوطه ۷۵۰۰، گروه شغلی ۱۰ امتیاز مربوطه ۸۰۰۰، گروه شغلی ۱۱ امتیاز مربوطه ۸۵۰۰، گروه شغلی ۱۲ امتیاز مربوطه ۹۰۰۰، گروه شغلی ۱۳ امتیاز

مربوطه ۹۵۰۰، گروه شغلی ۱۴ امتیاز مربوطه ۱۰۰۰۰، گروه شغلی ۱۵ امتیاز مربوطه ۱۰۵۰۰، گروه شغلی ۱۶ امتیاز مربوطه ۱۱۰۰۰، گروه شغلی ۱۷ امتیاز مربوطه ۱۱۵۰۰، گروه شغلی ۱۸ امتیاز مربوطه ۱۲۰۰۰، گروه شغلی ۱۹ امتیاز مربوطه ۱۲۵۰۰، گروه شغلی ۲۰ امتیاز مربوطه ۱۳۰۰۰ امتیاز مربوط به تعیین حقوق بازنشستگی مقامات موضوع تبصره (۲) ماده (۱) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارمندان دولت و همترازان آنها که بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، تصدی مقامات را به عهده داشته و بازنشسته شده‌اند به شرح زیر خواهد بود: مقامات موضوع بند «الف» ۱۴۵۰۰ ، مقامات موضوع بند «ب» ۱۵۵۰۰، مقامات موضوع بند «ج» ۱۶۵۰۰ ، مقامات موضوع بند «د» ۱۷۵۰۰، مقامات موضوع بند «هـ» ۱۹۰۰۰ ب) حقوق بازنشستگی، وظیفه و یا فوت کارمندان نیروهای مسلح بر اساس امتیاز ردیف جایگاه شغلی مربوط در ضریب ریالی مذکور در این ماده و بر اساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود: عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرجوخه با رتبه ۴، امتیاز: ۵۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: گروهبان ۳ با رتبه ۵، امتیاز: ۶۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: گروهبان ۲ با رتبه ۶، امتیاز: ۶۶۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: گروهبان ۱ با رتبه ۷، امتیاز: ۷۲۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار دوم با رتبه ۸، امتیاز: ۷۸۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار یکم با رتبه ۹، امتیاز: ۸۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار سوم با رتبه ۱۰، امتیاز: ۹۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار دوم با رتبه ۱۱، امتیاز: ۹۶۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار یکم با رتبه ۱۲، امتیاز: ۱۰۲۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سروان با رتبه ۱۳، امتیاز: ۱۰۸۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرگرد با رتبه ۱۴، امتیاز: ۱۱۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرهنگ با رتبه ۱۵، امتیاز: ۱۲۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرهنگ با رتبه ۱۶، امتیاز: ۱۲۶۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرتیپ ۲ با رتبه ۱۷، امتیاز: ۱۳۲۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرتیپ با رتبه ۱۸، امتیاز: ۱۳۸۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرلشگر با رتبه ۱۹، امتیاز: ۱۴۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سپهبد با رتبه ۲۰، امتیاز: ۱۵۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: ارتشبد، امتیاز: ۱۵۶۰۰ تبصره ۱- مشمولان بندهای «الف و ب» این ماده که در طول دوران خدمت حداقل به مدت (۲) سال دارای سمت‌های مدیریتی بوده‌اند، درصدهای زیر حسب مورد و بر اساس جدول بند «الف» به امتیاز حقوق آنان اضافه خواهد شد: مشاغل سرپرستی و همتراز ۵ درصد، معاونین مدیر کل و همتراز آنان ۱۰ درصد، مدیران کل و همتراز آنان ۱۵ درصد، مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره شرکت‌های دولتی ۲۰ درصد، مقامات موضوع تبصره‌های «۲» و «۳» ماده (۱) ن.هـ‌ب ۲۵ درصد. تبصره ۲- بازنشستگان و وظیفه بگیران که سابقه پرداخت کسور بازنشستگی آنها بیش از سی سال است به ازاء هر سال (تا ده سال) دو و نیم درصد (۲/۵٪) به ارقام فوق‌الذکر اضافه می‌گردد و افرادی که سابقه پرداخت کسور بازنشستگی آنها کمتر از سی سال است (تا پانزده سال) به ازاء هر سال دو و نیم درصد (۲/۵٪) از ارقام فوق‌الذکر کسر می‌گردد. مشروط بر این که میزان حقوق بازنشستگی یا وظیفه آنان از حداقل حقوق بازنشستگی کمتر نگردد. تبصره ۳- کارمندانی که به استناد مواد (۸۰) و (۸۳) قانون استخدام کشوری و مواد (۱۵۷)، (۱۵۸) و (۱۵۹) قانون اجا و موارد مشابه قانون سپاه و ناجا حقوق وظیفه یا مستمری دریافت می‌دارند، در صورتی که سابقه پرداخت کسور بازنشستگی آنها کمتر از سی سال باشد مدت سابقه منظور شده آنان مطابق قوانین و مقررات مورد عمل که تعیین شد لازم‌الاجراء است. تبصره ۴- کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد بازنشستگان و وظیفه‌بگیران معادل شاغلین افزایش می‌یابد و با این افزایش حکم ماده (۸) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مورخ ۲۷/۱۱/۱۳۸۰ و اصلاحات بعدی آن لغو می‌گردد. تبصره ۵ - هر کدام از بازنشستگان و وظیفه بگیران چنانچه بر اساس مقررات مورد عمل قبلی بیش از ارقام فوق الذکر دریافت می‌نمایند همان ارقام ملاک پرداخت می‌باشد. تبصره ۶- درجات سابقه نظامیان منفک از خدمت که در جدول بند «ب» این ماده نمی‌باشد به شرح زیر تطبیق می‌یابد: الف) ستوانیار سوم و ستوانیار دوم، افسریار ، معادل ستوان سوم ب) ستوانیار یکم و ستوانیار سوم، همافر دوم ، معادل ستوان دوم ج) همافر یکم ، معادل ستوان یکم ، د) سر همافر سوم، معادل سروان ، هـ) سرهمافر دوم، معادل سرگرد، و) سرهمافر یکم ، معادل سرهنگ دوم تبصره ۷- به هر یک از مشمولان موضوع بند «ب» که در طول دوران خدمت حداقل به مدت دو سال دارای عناوین شغلی فرماندهی، ریاست و مدیریت بوده‌اند، درصدی از

جدول شماره (دو) به شرح زیر به حقوق آنان اضافه خواهد شد: کارمندان در رتبه شغلی ۸ الی ۹، ۵ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۰ الی ۱۳، ۱۰ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۴ الی ۱۶، ۱۵ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۷ الی ۱۸، ۲۰ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۹ و به بالا، ۲۵ درصد تبصره ۸- کلیه نظامیان بالاتر از درجه سرهنگی که از تاریخ ۱۵/۱/۱۳۵۸ به بعد در خدمت نیروهای مسلح نبوده‌اند و احکام خاص قضائی برای آنان تعیین نشده است، صرفا از حقوق ردیف درجه سرهنگی برخوردار خواهند شد و مشمول سایر تبصره‌های این بند نخواهند شد. تبصره ۹- مشمولین قانون حالت اشتغال- مصوب ۱۳۷۲، مجلس شورای اسلامی از مقررات این دستورالعمل مستثنی می‌باشند. ماده ۱۱۰- از تاریخ ۱/۱۲/۱۳۸۶ حقوق کلیه بازنشستگان، موظفین یا مستمری‌بگیران اعضاء هیات علمی و قضات که بازنشسته، از کار افتاده و فوت شده‌اند در صورتی که کمتر از حاصل ضرب ضریب ریالی موضوع ماده (۱۰۹) این قانون با رعایت ماده (۱۲۵) و ارقام مذکور در جداول بندهای (الف) و (ب) این ماده و تبصره‌های مربوط باشد تا این میزان افزایش می‌یابد: الف) حقوق بازنشستگی موظفین یا مستمری بگیران اعضاء هیات علمی بر اساس امتیاز ردیف آخرین مرتبه علمی و بر اساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود. مرتبه علمی مربی آموزشیار و پژوهشیاران، امتیاز ۹۵۰۰، مرتبه علمی مربی ، امتیاز ۱۱۰۰۰، مرتبه علمی استادیار، امتیاز ۱۴۰۰۰، مرتبه علمی دانشیار، امتیاز ۱۶۰۰۰، مرتبه علمی استاد، امتیاز ۱۸۰۰۰ ب) حقوق بازنشستگی، موظفین یا مستمری بگیران قضات بر اساس امتیاز ردیف آخرین گروه و براساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود: گروه یک ، امتیاز ۸۵۰۰، گروه دو، امتیاز ۹۵۰۰، گروه سه ، امتیاز ۱۰۵۰۰، گروه چهار، امتیاز ۱۱۵۰۰، گروه پنج، امتیاز ۱۲۵۰۰، گروه شش، امتیاز ۱۳۵۰۰، گروه هفت، امتیاز ۱۵۰۰۰، گروه هشت، امتیاز ۱۶۰۰۰ تبصره ۱- در محاسبه امتیاز حقوق مبنای دارندگان مشاغل قضائی با کمتر از مدرک لیسانس و معادل آن (موضوع ماده واحده قانون تعیین وضعیت قضائی کسانی که سه سال در دادسراهای انقلاب اسلامی اشتغال به کار قضائی داشته‌اند) پنج درصد (۵٪) از امتیاز گروه شغلی آنان کسر خواهد شد. تبصره ۲ – در محاسبه امتیاز حقوق دارندگان پایه قضائی در صورت داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا معادل آن در رشته‌های قابل قبول برای قضات پنج درصد (۵٪) و برای مدرک تحصیلی دکترا یا معادل آن در همان رشته‌ها ده درصد (۱۰٪) به امتیاز گروه شغلی آنان اضافه می‌گردد. تبصره ۳- علاوه بر امتیازات فوق به متصدیان مشاغل مدیریت و سرپرستی در صورت داشتن مسوولیت‌های زیر حداقل به مدت دو سال در طول دوران خدمت درصدهای زیر حسب مورد به امتیاز حقوق آنان اضافه خواهد شد. برای سنوات کمتر از دو سال نیز به همان نسبت محاسبه و پرداخت خواهد شد. ۱- دادستان نظامی استان، دادستان عمومی (غیر از تهران)، رئیس دادگستری شهرستان، دادستان انقلاب اسلامی استان، رئیس دادگاه حقوق ۲ مستقل به مأخذ پنج درصد (۵٪). ۱- مدیران کل، رئیس سازمان قضائی نیروهای مسلح مرکز استان (غیر از تهران)، دادستان نظامی تهران، رئیس کل دادگستری استان، رئیس شعبه اول دادگاه انقلاب اسلامی تهران به مأخذ ده درصد (۱۰٪). ۳- معاونان رئیس قوه قضائیه و معاونان وزیر دادگستری، رئیس دیوان عدالت اداری، رئیس سازمان بازرسی کل کشور، دادستان انتظامی قضات، رئیس سازمان قضائی نیروهای مسلح، دادستان تهران، رئیس کل دادگستری استان تهران به مأخذ پانزده درصد (۱۵٪) حقوق مبنا. ۴- رئیس دیوان عالی کشور و داستان کل کشور به مأخذ بیست درصد (۲۰٪). تبصره ۴- تبصره‌های «۱»، «۲»، «۳»، «۴»، «۵» و «۶» ماده (۱۰۹) در مورد مشمولین این ماده لازم‌الاجراء می‌باشد. ماده ۱۱۱- به منظور یکنواختی و هماهنگ سازی سایر حمایت‌های قانونی مشترکین کلیه صندوق‌های بازنشستگی دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون، بندهای زیر لازم‌الاجراء خواهد بود. ۱- کلیه شاغلین و بازنشستگان مشترک صندوق‌های بازنشستگی می‌توانند والدین تحت تکفل خود را در صورتی که تحت پوشش هیچ یک از بیمه‌های خدمات درمانی نباشند، تحت پوشش بیمه خدمات درمانی خود قرار دهند. ۲- فرزندان اناث مشروط بر آن که ورثه قانونی باشند، در صورت نداشتن شغل یا شوهر و فرزندان ذکور مشروط بر آن که ورثه قانونی باشند تا بیست سالگی و در صورت اشتغال به تحصیلات دانشگاهی تا بیست و پنج سالگی از کمک هزینه اولاد،بیمه و یا مستمری

والـدین خود برخوردار می‌گردند. ماده ۱۱۲– سازمـان مـدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت رفاه و تامین اجتماعی مکلفنـد، آئین نـامه نحوه تطبیق و تعیین حقوق بازنشسـتگان، موظفین یـا مستمری‌بگیران آن دسته از دسـتگاه‌های اجرائی که مشـمول قـانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب ۱۳۷۰ نبوده‌انـد را با جدول بند «الف» ماده (۱۰۹) این قانون و احکام مربوط تهیه و حـداکثر ظرف مدت سه مـاه از تاریـخ تصویب این قـانون به تصویب هیات وزیران برساننـد. ماده ۱۱۳– دولت مکلف است تـا پایـان قانون برنامه چهارم توسـعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسـلامی ایران در خصوص تجمیع کلیه صـندوق‌های بازنشسـتگی اعم از کشوری و تـامین اجتمـاعی در سازمـان تـامین اجتمـاعی اقـدامات قانونی لازم را به عمل آورد. فصل چهاردهم – شورای عالی اداری و شورای توسـعه مدیریت و سـرمایه انسانی ماده ۱۱۴– به منظـور ایجـاد تحول در نظـام اداری کشور در ابعـاد، نقش و انـدازه دولت، ساختـار تشکیلاتی و نظام‌های استخدامیف‌مدیریت منابع انسانی، روش‌های انجام کار و فناوری اداری و ارتقاء و حفظ کرامت مردم و نیل به نظـام اداری و مـدیریتی کـارا، بهره‌ور و ارزش افزا، پاسـخگو، شـفاف و عـاری از فسـاد و تبعیض، اثر بخش، نتیجه‌گرا و مردم‌سالار، شورای عالی اداری با ترکیب و اختیارات زیر تشـکیل می‌گردد. اعضاء شورای یاد شـده عبارتند از: ۱– رئیس جمهور (رئیس شورا) که در غیاب او معاون اول وی ریاست شورا را بر عهده خواهد داشت. ۲– رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (عضو و دبیر شورا). ۳– وزراء آموزش و پرورش، بهـداشت، درمان و آموزش پزشـکی و کار و امور اجتماعی و سه نفر از وزراء بخش‌های دیگر به انتخاب هیات وزیران. ۴– وزیر یا رئیس دستگاه مستقل ذی‌ربط حسب مورد. ۵– دو نفر از استانداران به انتخاب استانداران سراسر کشور. ۶– دو نفر صـاحب نظر در رشـته حقوق اداری و مـدیریت به انتخاب رئیس جمهور. ۷– دو نفر از نماینـدگان مجلس شورای اسـلامی به انتخـاب مجلس شورای اسـلامی به عنوان نـاظر. دبیرخـانه شورا در سازمـان مـدیریت و برنـامه‌ریزی کشور خواهـد بود و سازمان مسوول نظارت بر حسن اجراء تصـمیمات مربوط می‌باشـد. مصوبات این شورا پس از تایید رئیس جمهور لازم‌الاجراء است. ماده ۱۱۵– وظایف و اختیارات شورای یاد شـده به شـرح زیر می‌باشـد: ۱– اصـلاح ساختار تشـکیلات دستگاه‌های اجرائی به استثناء دسـتگاه‌هایی کـه احکـام آنهـا در قـانون اساسـی آمـده و یـا بـه امر امـام خمینی (ره) و مقـام معظم رهـبری تاسیس شـده است. ۲– تجدیـدنظر در ساختار داخلی دسـتگاه‌های اجرائی به منظور ایجاد انسـجام تشـکیلاتی و حذف وظایف موازی، مشابه و تکراری. ۳– تفکیـک وظـایف اجرائی از حوزه‌های سـتادی دسـتگاه‌های اجرائی و محـدود نمودن فعالیت حوزه‌های سـتادی به اعمال حـاکمیت و امور مـدیریتی و راهبردی، سیاسـتگذاری، برنـامه‌ریزی، سازمانـدهی، نظارت و کنترل و انتقال وظایف اجرائی به واحـدهای اسـتانی، شهرسـتانی و سایر سـطوح جغرافیایی و اصـلاح ساختار تشکیلاتی متناسب با تغییرات به عمل آمده. ۴– تنظیم دسـتورالعمل در مورد ادغام واحدهای اسـتانی و شهرستانی وابسته به هر یک از وزارتخانه‌ها در یک واحد سازمانی. ۵– بررسی تعیین نقش و اندازه دولت و اتخـاذ ضوابـط و سیاست‌های منـاسب برای کوچک‌سـازی دولت در چارچوب سـیاست‌های کلان و قوانین مربوطه. ۶– بررسی و مـوافقت بـا ایجـاد هر نـوع دســتگاه اجرایی قبـل از ارائـه بـه مراجع ذی‌ربس مــذکور در ایـن قـانون. ۷– بـازنگری و اصـلاح نظام تصمیم‌گیری شوراها و کمیته‌های کشور به نحوی که ضمن ارتقاء کیفی و کوتاه نمودن مراحل آن مراجع و نهادهای تصمیم‌گیرنده موازی و غیر ضـرور حذف شوند. ۸– تـدوین مقررات لازم برای اجراء صـحیح احکام این قانون. ۹– شـناسایی و واگذاری وظایف، امور و فعالیت‌های قابل واگذاری دستگاه‌های اجرایی به شهرداری‌ها و بخش غیر دولتی با هدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیر ضرور و همچنین تعیین نحوه ارتباط و تنظیم مناسـبات نظام اداری با شوراهای اسلامی روستا، بخش و شهر، شهرستان و استان. ۱۰– اصـلاح و مهندسـی مجدد سیسـتم‌ها، روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دسـتگاه‌های اجرایی با گرایش ساده‌سازی مراحل انجام کار خودکارسـازی عملیـات و کاهش میزان ارتباط کارمنـدان با مراجعه‌کننـدگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصـادی نمودن فعالیت‌ها. ۱۱– تصـویب طرح‌هـای لـازم برای ارتقـاء بهره وری و کـارآیی نیروی انسـانی و مـدیریت دسـتگاه‌های اجرائی. ۱۲– تصویب مقررات لـازم در جهت بهینه سـازی ساختار، ترکیب و توزیع نیروی انسانی بخش دولتی. ۱۳– تصـویب دستور

العمل‌های مربوط به تعیین تکلیف نیروی انسانی دستگاههای که ادغام، منحل، واگذار و یا وظایف آنها به دیگر دستگاهها منتقل می‌شود. ۱۴- تصویب دستور العمل ناظر بر بهره برداری مطلوب از فضاها و تجهیزات و وسائل نقلیه اداری، جابه جایی و تامین ساختمانها اداری. ۱۵- پیشنهاد منابع مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های تحول نظام اداری و طرحهای مصوب شورا که نیاز به منابع جدید دارد. تبصره – ایجاد هر گونه دستگاهای اجرائی جدید براساس پیشنهاد دستگاههای ذی ربط موکول به تائید شورای عالی اداری و تصویب هیات وزیران و با تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد بود. ماده ۱۱۶ – شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی که در این قانون شورای توسعه مدیریت نامیده می‌شود برای انجام وظایف ذیل و با ترکیب مذکور در این ماده تشکیل می گردد. الف- ترکیب شورا: ۱- رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (رئیس شورا) ۲- دو نفر از معاونین شاغل با تجربه مرتبط وزارتخانه‌ها به مدت چهار سال. ۳- دو نفر صاحب نظر در زمینه مدیریت و حقوق اداری به مدت چهال سال. ۴- یک نفر از معاونین تخصصی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. ۵- یک نفر از اعضاء کمیسیون اجتماعی مجلس شورای اسلامی با معرفی کمیسیون به تصویب مجلس شوریا اسلامی به عنوان ناظر. ۶- معاون ذی ربط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به عنوان دبیر شورا. اعضا مذکور در بندهای ۲ و ۳ و ۴ بنا به پیشنهاد رئیس سازمان و تائید رئیس جمهور انتخاب می گردند. ۷- وزیر کار و امور اجتماعی. ب- وظایف و اختیارات. ۱- وظایف اختیارات: ۲- بررسی و تصویب شرایط احراز رشته‌های شغلی و نحوه تخصیص آنها به طبقات جداوال حقوق. ۳- بررسی و تصویب دستور العملها و رویه‌هایی که به موجب این قانون در صلاحیت شورا قرار می گیرد. ۴- هماهنگی در اظهار نظر و پاسخگویی به استعاملات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاههای اجرائی در اجراء مفاد این قانون. ۵- ایجاد رویه‌های واحدی اداری و استخدامی در چهارچوب مقررات این قانون. ۶- اتخاذ تصمیم در خصوص از کار افتادگی و فوت به سبب انجام وظیفه و سایر امور مربوط، برای کارمندانی که تابع صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند ۷- سایر مواردی که از طرف رئیس سازمان مدیریت و برنامه رزی کشور و یا وزراء در ارتباط با تعهدات این قانون برای کسب نظر مشورتی ارجاع می‌شود. ۸- آئین نامه نحوه اداری شورای تخصصی با پیشنهاد سازمان مدیریت به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ۹- سایر وظایفی که طبق قانون به عهده شورای امور اداری و استخدامی کشور بوده است با تائید رئیس جمهور. تصمیمات این شورا پس از تائید رئیس جمهور برای دستگاههای مشمول این قانون لازم الاجرا است. فصل پانزدهم – مقررات مختلف ماده ۱۱۷ – کلیه دستگاههای اجرائی به استثناء نهادها، موسسات و تشکیلات و سازمانهایی که زیر نظر مستقیم مقام معظم رهبری اداره می‌شوند، وزارت اطلاعات، نهادهای عمومی غیر دولتی که با تعریف مذکور در ماده ۳ تطبیق دارند، اعضاء هیات علمی و قضاوت هیاتهای مستشاری دیوان محاسبات شورا نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس خبرگان رهبری مشمول مقررات این قانون می‌شوند و در خصوص نیروهای نظامی و انتظامی مطابق نظر مقام معظم رهبری عمل می‌شود. تبصره ۱- حقوق و مزایای قضات تابع قانون نظام هماهنگ پرداخت کارمندان دولت مصوب ۱۳۷۰ می‌باشد و جدول موضوع ماده ۱۴ قانون مذکور در خصوص اعداد مبنای گروه آنان به ترتیب به ۱۲ و ۲۰۰ افزایش می‌یابد. تبصره ۲ – به قضات نظامی سازمان قضائی نیروهای مسلح در مدتی که در پستهای قضایی انجام وظیفه می‌نمایند، معادل ما به التفاوت مجموع دریافتی آنان تا هشتاد درصد ۸۰ درصد حقوق و مزایای مستمر قضاوت همتراز دادگستری فوق العاده ویژه پرداخت می گردد. تبصره ۳ – در صورت موافقت فرماندهی کل قوا برای برخورداری کارکنان نیروهای مسلح از مقررات فصل دهم و سیزدهم این قانون، حداقل و حداکثر دریافتی آنان با رعایت مقررات ماده ۱۳۶ قانون آجا، امتیازات متعلقه به شغل و شاغل به توجه به کیفیت خاص خدمتی در نیروهای مسلح با ضریب ۲/۱ محاسبه و پرداخت می گردد. کارمندان نیروهای انتظامی کماکان از فوق العاده سختی کار طبق مقررات استخدامی این نیرو علاوه بر فوق العاده‌های مذکور در فصل دهم این قانون برخوردار می‌باشند. تبصره ۴- کارمندانی که با رعایت ماده ۱۲۴ مطابق قانون کار جمهوری اسلامی ایران در دستگاه‌های اجرائی اشتغال دارند از شمول این قانون مستثی می‌باشند. تبصره ۵- کارکنان سیاسی و کارمندان شاغل در پستهای

سیاسی وزارت امور خارجه مشمول مقررات تشکیلات، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه مصوب ۱۳۵۲ می‌باشند و کارمندان غیر سیاسی شاغل در پستهای پشتیبانی از این قانون تبعیت خواهند نمود. ماده ۱۱۸- دستگاههای اجرائی موظفند کلیه اطلاعات و اسناد و مدارك مربوط را در موارد لازم در اختیار سازمان قرار دهند و دستور العملهای این سازمان در چهارچوب مفاد این قانون و آئین نامه‌های مربوط برای کلیه دستگاههای اجرائی لازم الاجراء می‌باشد. ماده ۱۱۹- آئین نامه‌ها و دستور العملهای مربوط به اجراء مفاد این قانون حداکثر ظرف مدت یك سال (به استثناء مواردی که در این قانون برای آن زمان دیگری مشخص شده است) با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۱۲۰- کارمندان رسمی در یکی از حالات ذیل قرار خواهند داشت: الف- اشتغال در یکی از پستهای سازمانی. ب- مرخصی استعلاجی، استحقاقی و بدون حقو. ج- آماده به خدمت به موجب ماده ۱۲۲ این قانون. د- انتقال یا ماموریت به دستگاههای اجرائی دیگر و یا ماموریت آموزشی برای طی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و یا کار آموزی. ه- انفصل موقت یا دائم و یا اخراج به موجب احکام قطعی مراجع قضائی و یا هیاتهای رسیدگی به تخلفات اداری و یا احکام ماده ۹۱ این قانون. و- استعفاء و باز خریدی به موجب احکام مذکور در این قانون و قانون رسیدگی به تخلفات اداری. ز- سایر حالات که در قانون رسیدگی به تخلفات اداری و سایر قوانین پیش بینی شده است. ماده ۱۲۱- آئین نامه اجرائی نحوه انتقال و ماموریت کارمندان مشمول این قانون به سایر دستگاههای اجرائی و مرخصی بدون حقوق شامل نحوه احتساب سوابق خدمت و نحوه پرداخت حقوق و مزایا و ارتباط سازمانی و سایر موارد مربوط به رعایت مفاد این قانون به پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۱۲۲- کارمندان رسمی دستگاههای اجرائی در حالت زیر به صورت آماده به خدمت، که مدت آن حداکثر یك سال خواهد بود در می‌آیند. ۱- انحلال دستگاه اجرائی ذی ربط. ۲- حذف پست سازمانی کارمندان. ۳- نبود پست سازمانی بعد از اتمام ماموریت یا مرخصی بدون حقوق. ۴- کارمندانی که براساس تصمیم مراجع مذکور در هیات رسیدگی به تخلفات اداری یا مراجع قضائی از خدمت معلق یا آماده به خدمت شده باشند. تبصره ۱- در دوران آمادگی به خدمت، به کارمندان مزبور حقوق ثابت پرداخت خواهد شد و در صورت عدم اشتغال در دستگاههای اجرایی دیگر کارمندان آماده به خدمت در صورت دار بودن شرایط بازنشستگی، بازنشسته و در غیر این صورت با دریافت یك ماه و نیم حقوق و مزایای مستمر به ازاء هر سال سابقه خدمت و وجوه مرخصیهای ذخیره شده باز خرید خواهند شد. تبصره ۲- کارمندانی که براساس حکم مراجع قضائی و یا هیاتهای رسیدگی به تخلفات اداری از اتهام مربوط برائت حاصل نمایند، حقوق و مزایای مستمر مربوط را برای مدت آمادگی به خدمت دریافت خواهند نمود. ماده ۱۲۳- کلیه اختیارات قانونی دستگاههای اجرائی و شوراها و مجامع و عناوین مشابه برای ایجاد هر گونه دستگاه اجرائی از تاریخ لازم الاجراء شدن این قانون لغو می‌گردد. ماده ۱۲۴ - به کارگیری نیروی انسانی در برخی از مشاغل که سازمان اعلام می دارد در سقف پستهای سازمانی مصوب و مجوزهای استخدامی براساس قانون کار امکانپذیر می‌باشد. تبصره - مجموع دریافتی کارمندانی که به موجب قانون کار در دستگاههای اجرائی شاغل می‌باشند نباید از ۲/۱ برابر حقوق و مزایای کارمندان مشابه تجاوز کند. ماده ۱۲۵- ضرایب حقوق مذکور در فصول دهم و سیزدهم به تفکیك هر فصل، متناسب با احکام این قانون در اولین سال اجرا پانصد ریال تعیین می گردد و در سالهای بعد حداقل به اندازه نرخ تورم که هر ساله از سوی بانك مرکزی اعلام می گردد، افزایش می‌یابد. ماده ۱۲۶- بار مالی هر نوع افزایش یك باره حقوق و مزایای کارمندان و بازنشستگان موضوع این قانون از طریق واگذاری سهام دولتی در بنگاههای اقتصادی قابل عرضه در بورس و همچنین اعمال پلکانی افزایش سنواتی در حد بودجه مصوب سالانه و حداکثر در طول مدت اجراء آزمایشی این قانون تامین می‌شود. ماده ۱۲۷- کلیه قوانین و مقررات عام و خاص به جز قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دوت مصوب ۵/۶/۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی مغایر با این قانون از تاریخ لازم الاجراء شدن این قانون لغو می گردد. ماده ۱۲۸ - مدت زمان آزماشی این قانون پنج سال از تاریخ لازم الاجراء شدن این قانون خواهد بود. قانون فوق مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهر ماه یکهزار و سیصد

و هشتاد و شش کمیسیون مشترك رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی طبق اصل هشتاد و پنجم (۸۵) قانون اساسی تصویب گردید و پس از موافقت مجلس با اجراء آزمایشی آن به مدت پنج سال، در تاریخ ۱۸/۷/۱۳۸۶ به تائید شورای نگهبان رسید.

مروری بر فن کیفیت خدمات

دکتر ایرج سلطانی - بابک صارمی

چکیده: امروزه ارائه خدمات در کشورهای توسعه یافته، بخش مهمی از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می دهد، پس ارتقای کیفیت و افزایش عملکرد، از اهداف مهم این بخش است. یکی از فنون نسبتا جدید که نقش موثری را در ارتقای کیفیت خدمات ایفا می نماید، فن کیفیت خدمات (SERVQUAL) است. در این فن، ابتدا شکافهای کیفیتی سازمان تعیین می شود، سپس با سنجش و بررسی آنها، تلاش در جهت کاهش این شکافها صورت می‌پذیرد. در مقاله حاضر، روش مقدماتی فن کیفیت خدمات، بهبودیافته و فن جدیدی تحت عنوان فن کیفیت خدمات اصلاح شده مورد تحقیق قرار گرفته است. در روش جدید فن، تعداد بندهای ۲۲ گانه در روش مقدماتی، به ۴۱ بند افزایش یافته است و عناوین ابعاد مذکور، کلی‌تر شده است تا بلکه بتواند بندهای بیشتری را دربربگیرد. تا زمان انجام این تحقیق، فن کیفیت خدمات اصلاح شده تنها درحد تئوری مطرح شده است و در پژوهش حاضر به اجرای عملی آن پرداخته شده است و به طور عملی، معایب و نیز برتریهای فن اصلاح شده نسبت به نوع مقدماتی آن استخراج شده و موردبحث قرار گرفته است.ادبیات تحقیقفن کیفیت خدمات مخفف عبارتی لاتین و به مفهوم کیفیت خدمت است.
فن کیفیت خدمات درواقع ابزاری جهت تعیین میزان شکافهای موجود، بین سطوح موردنظر و سطوح عملکرد واقعی در یک سازمان خدماتی و یا بخش خدماتی یک سازمان تولیدی است. پایه و اساس فن کیفیت خدمات، طرح پرسشنامه و سنجش نگرشهاست. بنابراین هر محققی که گام در این حوزه می گذارد، باید بخوبی با اصول طراحی پرسشنامه آشنا باشد. دستیابی به چنین امری نیازمند ابزاری است که بتواند انتظارات و ادراکات مشتری، کارکنان و مدیران را بدون دخیل کردن هیچگونه قضاوت شخصی اندازه گیری کند که این ابزار همان پرسشنامه است. همچنین ذکر می شود که تهیه ابزاری قابل لمس جهت ارزش‌دهی به مشتری و ارضای نیازهای وی بسیار موردنیاز است.SERVQUAL و مدل شکافهای کیفیت خدماتدر فن کیفیت خدمات مقدماتی چند شکاف وجود دارد که عبارتند از:شکاف ۱ – تفاوت بین ادراکات مدیریت از آنچه مشتریان انتظار دارند و انتظارات واقعی مشتریان.شکاف ۲ – تفاوت بین ادراکات مدیریت و مشخصات کیفیت خدمات (استانداردهای کیفیت خدمات)شکاف۳ – تفاوت بین مشخصات کیفیت خدمت و ارائه خدمت واقعی؛ آیا استانداردها به طور مداوم رعایت شده‌اند؟شکاف ۴ – تفاوت بین ارائه خدمت و آنچه که در خارج از سازمان موردنظر است؛ آیا به تعهدات به صورت مداوم عمل شده است؟شکاف ۵ – تفاوت بین آنچه که مشتریان از یک خدمت انتظار دارند و آنچه را که عملا دریافت می کنند.ابعاد موجود در SERVQUAL مقدماتیالف) ملموسات:۱ – تجهیزات مدرن۲ – تسهیلات جذاب از لحاظ ظاهری۳ – ظاهر پاکیزه کارکنان۴ – جذابیت مواد موجود (مثل نشریات و فاکتورها) از لحاظ ظاهری.ب) ادب و اعتماد:۱ – پرسنل مجاب به دقت و تعاملات صمیمانه۲ – پرسنل مؤدب۳– کارکنان توانمند در پاسخ به درخواستهای مشتریان۴ – کارکنان القاکننده صمیمیت به مشتریان.ج) قابلیت اطمینان:۱ – حفظ سفارشهای عاری از خطا۲ – قابلیت اطمینان در بررسی مشکلات خدمت به مشتریان۳ – ارائه خدمات تعهدشده۴ – ارائه خدمات در زمان قول داده شده۵ – اجرای خدمات به صورت صحیح و در اول وقت.د) مسئولیت و پاسخ‌دهی:۱ – آمادگی برای پاسخگویی به سوالات مشتریان۲ – نگهداری مشتریان به صورت مطلع در هنگامی که خدمات انجام می شوند۳ – ارائه سریع خدمات به مشتریان۴ – خواستارمند بودن درجهت کمک به مشتریان.ه) همدلی:۱ – راحت بودن ساعات کاری اداری و تجاری۲

–توجه منحصر به فرد به مشتریان۳ – کارکنانی که نیازهای مشتریان را بفهمند۴ – مدنظر قراردادن بهترین علاقه های مشتریان۵– کارکنانی که با مشتری به صورت مشتاقانه مواجه شوند.فن کیفیت خدمات اصلاح شدهبرخی از محققان همچون اسکات در سال ۲۰۰۳ و همچنین برخی از صاحبنظران مثل سورشکاندر و راجندران و کاملانبان در سال ۲۰۰۱ معتقد بودند که فن کیفیت خدمات مقدماتی، ایراداتی دارد که مهمترین این ایرادات، مربوط به موضوع است که پنج بعد موجود در فن کیفیت خدمات مقدماتی، تمامی موارد موردنیاز جهت دستیابی به کیفیت را شامل نمی شود. بنابراین آنها با ایجاد تغییراتی در ابعاد ذکر شده در فن کیفیت خدمات مقدماتی، یک زمینه جدید به نام فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده را فراهم کردند. البته آنان در این کار، فوق‌العاده متأثر از فن کیفیت خدمات ابتدایی بوده اند. در این فن، همانند فن پیشین، پنج بعد اساسی مدنظر قرار می گیرد. اما این پنج بعد تا حدودی متفاوت از پنج بعد مذکور در فن کیفیت خدمات مقدماتی است. همچنین سوالاتی که در این فن به کار گرفته می شود، شامل ۴۱ سوال است که در مقایسه با فن قبلی، افزایش سوالات را شامل می شود.ابعاد فن کیفیت خدمات اصلاح شدهالف) بعد ملموسات خدمت: این بعد درواقع همان بعد ملموسات، در فن پیشین است. آیتم‌های این بعد، اصلاح شده و دو آیتم از آیتم‌های فن قبلی حذف شده اند. این دو آیتم شامل تجهیزات مدرن و پاکیزه بودن ظاهر پرسنل است. سایر بندهای این بعد، به شرح زیر هستند:۱ – اثربخش بودن فرایندهای شکایات مشتری۲ – جذابیت ظاهری مواد و تسهیلات۳ – چیرگی بر وضعیتهای نامطلوب مثل دما، تهویه، سروصدا، بو، رایحه و... در سازمان۴ – ارائه خدمات به صورت صحیح و در اول وقت۵ – جذابیت ظاهری علامت، نشانه ها، تابلوها، تبلیغات، جزوه ها و دیگر مصنوعات در سازمان۶ – ارائه خدمات متعهدشده۷ – راحت بودن جانمایی فیزیکی تجهیزات و دیگر مبلمان برای مشتری، جهت تعامل با کارکنان۸ – ارائه سریع خدمت به مشتری۹ – ارائه خدمات تعهد شده در جدول زمانبندی۱۰ – توجه به خانه داری به عنوان یک حق تقدم و در بالاترین سطح سفارش سازمان.ب) بعد روشمند کردن ارائه خدمت: این بعد کیفیت به فرایندها، راه‌حلها، نظامها و تکنولوژی می پردازد که خدمات را موثر و کارا می کنند. پیامد این بعد، تحویل روان خدمات مداوم، بدون کار اضافی و انحرافات عظیم است.بندهای این بعد، شامل موارد زیر است:۱ – وجود پرسنل لازم و کافی برای ارائه خدمت خوب به مشتری۲ – ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش‌تر به مشتری۳ – وجود یک فرایند ساده و استاندارد ارائه خدمات بدون دیوانسالاریهای اضافی۴ – تسهیلات کافی و لازم جهت ارائه خوب خدمات به مشتری۵ – درجه ای از رویه ها و فرایندهای محفوظ از خطا۶ – وجود فرایندهای ارائه ساختارمند و ساده به طوری که زمان ارائه خدمات در حداقل ممکن باشد.ج) مغز خدمت: شامل خدمت واقعی، فراتر از چگونگی ارائه آن است و این بعد را می توان مهمترین بعد فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده دانست. این بعد، بندهای زیر را دربرمی گیرد:۱ – گوناگونی و طیف خدمات۲ – نوآوری در خدمات۳– شدت و عمق خدمات۴ – اداره راحت ساعات و روزهای ارائه خدمات۵ – وجود عملیات بیش ازحد در بخشهای سازمان خدماتی.د) بعد مسئولیت اجتماعی: این بعد، به موارد اخلاقی و مسئولیت سازمان درقبال دیگران باز می گردد. این بعد، اثر خوبی بر ذهنیت مشتریان می گذارد. بندهای این بعد شامل موارد زیر است:۱ – رفتار عادلانه سازمان به گونه ای که با همه مشتریان یکسان برخورد شود.۲ – ارائه خدمات خوب با هزینه حداقل۳ – برتری خدمت یعنی مشتری تشخیص دهد که نیاز بیان نشده بالقوه او، بیش از آنچه که او انتظار دارد، پاسخ داده می شود.۴ – احساس تعهد کارکنان۵ – داشتن شعبه در مکانهای مختلف جهت دسترسی آسان تمام اقشار جامعه۶ – وسعت سازمان، دارابودن شخصیت حقوقی و سرمشق بودن سازمان ازنظر اخلاقی در حوزه عملکرد۷ – ارائه خدمت خوب به تمام اقشار جامعه.ه) بعد عنصر انسانی خدمات: این بعد، مرتبط با موارد انسانی ارائه خدمت مثل قابلیت اطمینان نسبی، پاسخگویی، همدلی و ادب است. این بعد شامل بندهای زیر است:۱ – آمادگی کمک و پاسخ به خواسته های مشتریان۲ – آگاه کردن مشتری از طبیعت و زمانبندی خدمات موجود در سازمان۳ – وجود کارکنانی که اعتماد را به وسیله رفتار صحیح خود به مشتریان القا کنند۴ – داشتن مهارتها و قدرتهای لازم و مهمتر، اشتیاق کارکنان به انجام کار، هنگام وقوع یک

حادثه بحرانی۵ – کارکنانی که نیازهای مشتریان را درک کنند.۶ – کارکنانی که دانش و صلاحیت پاسخگویی به نیازها و درخواستهای ویژه مشتریان را داشته باشند.۷ – محیطی که در آن، جهت بهبود استانداردهای خدمت از بازخور مشتریان استفاده شود.۸ – راضی نگه داشتن مشتریان از لحاظ امنیت، رضایت و خشنودی در تعاملاتشان.۹ – رسیدگی و توجه منحصر به فرد به مشتریان به وسیله مدنظر داشتن بهترین علاقه های مشتریان در بطن سازمان۱۰ – کارکنانی که همیشه مؤدب و باصفا هستند.۱۱– درجه سازمان در بازگرداندن وضعیت نرمال، هنگامی که یک مشکل بحرانی پیش می آید.۱۲ – وجود کارکنانی با ظاهر آراسته و پاکیزه۱۳ – برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان.کاربردهای فن کیفیت خدماتکاربرد این فن را می توان در موارد زیر تشریح کرد:۱ – دستیابی به مبانی ایزو ۹۰۰۱؛۲– بازبینی و بازرسی فرایند؛۳ – کسب مزایای رقابتی؛۴ – رفع و یا کاهش ایرادات ممکن؛۵ – مقایسه وضعیت خود با شرایط رقبا.محدودیتهای فن کیفیت خدمات اصلاح شده۱ – اساسی ترین ایراد این تکنیک، تعداد سوالات بسیار آن است که این امر، درپرکردن پرسشنامه ها بخصوص توسط مشتریان، ایجاد مشکل می کند. البته در سازمانهای خدماتی که تعداد مشتریان زیاد است، می توان با تقسیم کردن پرسشنامه به دو قسمت، مشکل را کاهش داد. در این زمینه، فن کیفیت خدمات مقدماتی این مزیت را داشت که تعداد سوالات آن ۲۲ سوال بود و مشتری در پاسخ دادن به پرسشها دچار خستگی نمی شد و با حوصله بیشتری پرسشنامه را تکمیل کرد.۲ – اساسا تمامی بندهای تکنیک اصلاح شده در یک صنعت خاص، جوابگو هستند. به عنوان مثال، یکی از بندها اشاره به وجود نمایندگی از جانب سازمان در نقاط مختلف بود که این امر مثلا در قبال صنعت هتل‌داری، عملا قابل پیاده سازی نیست.۳ – برخی از بندهای تکنیک جدید، به هر صورتی که بیان شوند، برای متوسط مشتریان و حتی بسیاری از کارکنان غیرقابل درک هستند و مفاهیمی کاملا مدیریتی هستند. این بندها شامل برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان و نیز محیطی که در آن، جهت بهبود استانداردهای خدمت از بازخور مشتریان استفاده شود هستند.۴ – برخی از ابعاد، بیش از یک سوال را دربردارند که این موضوع، پاسخگویان را دچار سردرگمی می کند.۵ – اساسا بهتر است که سازمان بانک سوالاتی در خصوص این تکنیک برای خود تشکیل دهد و از سوالات آن براساس اقتضا و نیاز استفاده کند. البته این نباید موجب چشم‌پوشی از سایر موارد شود.۶ – فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده نیز برخی از موارد بسیار ضروری را در بندهای ابعاد نگنجانده است. به عنوان نمونه می‌توان از موارد مرتبط با سازمان اما بیرون از آن نام برد. مثلا در صنعت هتل‌داری، وجود پارکینگ، استخر، سونا و محیط بیرونی هتل از اهمیت خاصی برخوردارند. البته این موارد نیز جزو بندهای شناور هستند که مجددا لزوم طراحی تخصصی بانک سوالات را ایجاب می نمایند.۷ – بند دو بعد ارائه روشمند خدمت (ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش‌تر به مشتری) در بسیاری از صنعتها مثل هتل‌داری نمی تواند بدرستی توسط مشتری پاسخ داده شود. پاسخ صحیح به این بند نیازمند ارتباط طولانی مدت مشتریان با سازمان است. بند سیزده بعد عامل انسانی (برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان) نیز دقیقا همین شرایط را دارد.بحث و نتیجه گیری۱– تکنیک جدید، با تغییر نام هریک از ابعاد، درواقع بستر هریک از ابعاد را بازتر کرده است و دست پژوهشگران را در افزودن بندهایی به هریک از ابعاد، باز می گذارد.۲ – اضافه شدن تعداد بندهای هرکدام از ابعاد، کمک بیشتر و گسترده‌تری به شناخت شکافهای کیفیتی و درنهایت کاهش شکافها می کند.۳ – این تکنیک، توجه ویژه‌ای به اثربخش بودن فرایندهای شکایات مشتری دارد که در مبحث مقدماتی آن مورد توجه قرار نگرفته بود.۴ – در نوع اصلاح شده تکنیک، جذابیت ظاهری مواد و تسهیلات از یکدیگر تفکیک شده است که این امر از شک و دوگانگی در پرکردن پرسشنامه ها می کاهد.۵ – در فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده، نظافت در اولویت قرار دارد و این امر از منظر «کیفیت بایدی» مدنظر قرار گرفته است.۶ – در نوع تجدیدنظر شده تکنیک، نوعی نگرش به آینده ایجاد شده است که این موضوع مستقیما به ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش‌تر به مشتری بازمی

گردد.۷ – در تکنیک جدید، توجه خاصی به روند فرایندها و دیوانسالاری شده است.۸ – آنچه که در تکنیک جدید بسیار جلب توجه می نماید، توجه به گوناگونی خدمات و نیز وجود نوآوری در خدمات است.۹ – زمان در فن کیفیت خدمات اصلاح شده ارزش خاصی دارد. به گونه ای که اداره راحت ساعات و روزهای ارائه خدمات، از اهمیت خاصی برخوردار است.۱۰ – این تکنیک سعی در شناخت عملیات اضافی دارد.۱۱ – مسائل اخلاقی در تکنیک جدید مدنظر قرار گرفته اند. این موارد شامل الگوبودن سازمان ازنظر اخلاقی و همچنین رفتار عادلانه با همه اقشار جامعه است.-۱۲ بیشتر برخی از محققان، در آزمون فن کیفیت خدمات مقدماتی، به صورت پراکنده و جسته و گریخته، هزینه خدمات را نیز در پرسشنامه‌های خود موردتوجه قرار می‌دادند که این امر در فن کیفیت خدمات اصلاح شده، عملا به پرسشها افزوده شده است.۱۳ – در نوع اصلاح شده تکنیک، علاوه بر پاکیزگی لباسهای کارکنان، توجه خاصی به دانش و توانایی آنها شده و حتی به نوع برخوردهای آنان با مشتریان نیز توجه شده است.۱۴– بازخورد مشتریان نقشی اساسی در فن کیفیت خدمات اصلاح شده دارد.۱۵ – در این تکنیک، توجه ویژه ای به وضعیتهای بحرانی و وقایع غیرقابل پیش‌بینی شده است.منابع:

۱- EDVARDSEN, B, TOMASSON, B.AND OVRETVEIT, J. (۱۹۹۴), QUALITY OF SERVICE: MAKING IT REALLY WORK, MCGRAW-HILL, NEW YORK, NY.

۲- G.SCOTT, DAVIS, BS, CSW, (۲۰۰۳), CUSTOMER SATISFACTION FOR PROFESSIONAL SERVICES GROUP, MASTER OF SCIENCE DEGREE THESIS, WISCONSIN UNIVERSITY.

۳ - SAREMI, B, M.A THESIS, INVESTIGATING THE ROLE OF MODIFIED SERVQUAL IN RECOGNIZING SERVICE QUALITY GAPS WITH A CASE STUDY ON ALIQAPU HOTEL IN ISFAHAN-۲۰۰۵, THESIS SUPERVISOR: IRAJ SOLTANI (PH.D.), NAJAFABAD UNIVERSITY.

۴ - SELBER, K. & STREETER, C. (۲۰۰۰). A CUSTOMER-ORIENTED MODEL FOR MANAGING QUALITY IN HUMAN SERVICES. ADMINISTRATION IN SOCIAL WORK, ۲۴ (۲), ۱-۱۴.

۵- SURESHCHANDER, G.S, RAJENDRAN, C. & KAMALANABHAN, T.J. (۲۰۰۱). CUSTOMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY: A CRITIQUE. TOTAL QUALITY MANAGEMENT, ۱۲(۱), ۱۱۱-۱۲۵.

۶- ZEITHAML, V.A. PARASURAMAN, A. AND BERRY, L.L.(۱۹۹۰), DELIVERING QUALITY SERVICES BALANCING CUSTOMER PERCEPTIONS AND EXPECTATIONS, FREE PRESS, NEW YORK, NY.

*تدبیر

افزایش بهره‌وری در بخش خدمات

جواد محبوبی مقدمه: بهره وری، استفاده موثر و کارآمد از ورودیها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجیها است. ورودیها یا نهاده ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولید شده یا خدمات ارائه شده توسط یک سازمان) استفاده می شود. بهره وری برای هر کشور و سازمانی، ضروری بوده و اساس رشد اقتصادی است. بهره وری، تولید ناخالص داخلی را افزایش داده، رقابت پذیری را بیشتر می کند و در نهایت باعث زندگی بهتر می شود.بهبود بهره وری، مسئولیت اصلی مدیریت است. افزایش بهره وری مقدور نیست، مگر با شناخت و تحلیل آن. اندازه گیری یک روش دستیابی به شنـــاخت قابل اطمینان است. اندازه گیری بهره وری به ما کمک می کند تا عوامل موثر در بهبود بهره وری را شناسایی کرده و دریابیم که فرصتهای افزایش بهره وری را در کجا جستجو کنیم. اهمیت اندازه گیری بهره وری به حدی است

که براساس تجربیات به دست آمده در کشورهای صنعتی گفتـــه می شود «می توان صرفاً با برقراری و اجرای یک سیستم اندازه گیری بهره وری و حتی بدون هیچ گونه تغییری در سازمان یا سرمایه گذاری، گاهی ۵ تا ۱۰٪ بهره وری را افزایش داد».بخش خدمات یکی از بخشهای اصلی اقتصاد هرکشوری است. کشورهای پیشرفته جهان پس از مجهزشدن به نیروی صنعت، معدن و کشاورزی، اکنون به اهمیت روزافزون خدمات به عنوان نیروی محرکه رشد و ترقی پی برده اند. سهم روزافزون خدمات در تولید ناخالص ملی، اشتغال، هزینه مصرف شخصی و بازرگانی خارجی، گواه این مدعا است. هم اکنون خدمات حداقل نیم تا سه چهارم تولید ناخالص ملی و اشتغال این کشورها را تشکیل می دهد.تنها سهم بخش خدمات از تولید ناخالص داخلی نیست که بااهمیت است، بلکه این واقعیت که بخش خدمات در حال تبدیل شدن به عامل رقابتی تعیین کننده در بازارهای جهانی است، نیز اهمیت این بخش را بیش از پیش آشکار می کند.لذا بهبود بهره وری در بخش خدمات ، تاثیرزیادی بررشد و توسعه اقتصادی و همچنین افزایش توان رقابتی کشورها خواهد داشـــت. همچنان که گفتیم، پیش نیاز بهبود بهره وری، اندازه گیری آن است. در ادامه مفاهیم مرتبط با بخش خدمات و اندازه گیری بهره وری در این بخش بیان می شود.مباحث مفهومی مرتبط با بخش خدماتبرای شناخت بخش خدمات باید ابتدا «خدمت» را شناخت. «خدمت» یعنی کالایی اقتصادی و غیرفیزیکی که شخص، بنگاه یا صنعت برای استفاده دیگران تولید کرده است و هر بنگاهی که محصول آن، کالایی غیرمرئی و غیرملموس باشد. به عنوان یک بنگاه خدماتی شناخته می شود. بخش خدمات بسیار گسترده بوده و معمولاً در برابر بخش تولید مطرح می شود. این دو بخش شالوده اقتصاد هرکشور را تشکیل می دهند. به طور سنتی چندویژگی در مورد خدمات ذکر می کنند که آنها را از کالاها و محصولات فیزیکی (خروجیهای بخش تولید) تفکیک می کند. این ویژگیها عبارتند از:- در خدمت یک تجربه یا محصول نامشهود و غیرفیزیکی ارائه شده و به فروش می رسد؛- خدمات قابلیت ذخیره شدن ندارند؛- خدمت از ذی نفـع آن جدایی پذیر نبوده و نمی تواند مورد دادوستد جدید واقع شود؛- بین ارائه خدمت و مصرف آن، فاصله زمانی وجود ندارد؛- خدمت به عنوان یک محصول از فرآیند آن قابل تمیز نیست.بنابراین، مشاهده می شود که خدمت، ماهیتی متفاوت از کالا دارد و همین تفاوت در ماهیت باعث شده است که مطالعه آن قدری پیچیده باشد.به صورت تئوریک، تعریف بهره وری در بخش خدمات همانند بهره وری در بخش تولید بوده و عبارت از نسبت خروجی (ستانده) به ورودی (نهاده) است. اما مشکل اصلی در سنجش بهره وری خدمات در عمل، نحوه تعریف و اندازه گیری خروجی نهایی است. بسیاری از سازمانهای خدماتی فاقد خروجی ملموس و فیزیکی هستند. لذا تعریف خروجی، معیارها و شاخصهای اندازه گیری خروجی در بخش خدمات از پیچیدگی بیشتری نسبت به بخش تولیـــــد و صنعت (که خروجی آنها به صورت کالا و محصولات فیزیکی است) برخوردار بوده و نیازمند دقت و کنکاش بیشتری است.از سوی دیگر، هرنوع خدمت دارای خصوصیات و مسیر حرکت مجزا و مخصوص به خود بوده و اهداف، مقاصد و روشهای هریک با دیگری متفاوت است. لذا معیارهای بهره وری در خدمات مختلف، متفاوت است.ابزارهای اندازه گیری بهره وریبهره وری در حقیقت یک معیار کارایی است. مسلماً اندازه گیری کارآیی، بسیار دشوار است در خط تولید، کارآیی را می توان به راحتی براساس تخمین حجم فیزیکی خروجیها و ورودیهای به کار رفته در تولید خروجیهای مزبور، اندازه گیری کرد. امـا اندازه گیری کارآیی یک سازمان یا شرکت خدماتی بسیار دشوار است. حتی در بعضی موارد ممکن است اندازه گیری دقیق کارآیی غیرممکن باشد. این امر به دلیل این واقعیت است که نهاده های به کاررفته در خلق خدمات (یا ستانده)، ماهیتاً نامتجانس بوده و همچنین قابل اندازه گیری نیستند. باوجود این، تلاشهایی برای توسعه تکنیک های اندازه گیری بهره وری، صورت گرفته است. تاکنون تکنیک های زیادی در این ارتباط توسعه یافتـه اند. این تکنیک ها را می توان تحت دو عنوان کلی روشهای سنتی / قدیمی و روشهـای ساختار یافته / مدرن، دسته بندی کرد.۱ - روشهای سنتیالف- معیار بهره وری جزئی: بهره وری جزئی، میزان ستانده به ازای هرواحد از یک نهاده منفرد (مثلاً ارزش افزوده به ازای هرکارمند) را اندازه می گیرد.ب- معیار بهره وری جزئی توام با ضریب سطح کیفیت: در اینجا بهره وری

از حاصلضرب ضریب سطح کیفیت در معیار بهره وری جزئی به دست می آید. ضریب سطح کیفیت بین صفر تا یک متغیر است. از این ضریب برای منظور کردن تاثیر کیفیت خدمت بربهره وری استفاده می شود.ج – معیار بهره وری کل عوامل: در این روش تنها یک معیار واحد مطرح بوده و در محاسبه آن سعی می شود که از کلیه نهاده های مهم و مجموع ستانده ها (البته ستانده های خالص) استفاده شود.د – شاخص بهره وری: عبارت است از نسبت معیار بهره وری جزئی در دوره جاری به معیار بهره وری جزیی در دوره زمانی مبنا. این معیار به مدیریت امکان می دهد که بهره وری دوره جاری را با بهره وری دوره مبنا مقایسه کند. اگر بهره وری کاهش یابد، مدیریت متوجه می شود که باید برای بهبود اقدام کند.۲ – روشهای ساختار یافتهالف – فرایند تحلیل سلسله مراتبی: یک تکنیک مدیریتی است که توسط پرفسور «توماس ساعتی» در اوایل دهه هفتاد میلادی در آمریکا مطرح شد. برای استفاده از این فرآیند، تحلیلگر باید هدف کلی را مشخص کرده و معیارهای دستیابی به آن هدف را انتخاب کند. فرآیند تحلیل مستلزم آن است که تحلیلگر مقایسه ذهنی در مورد اهمیت نسبی معیارهای مختلف در دستیابی به هدف کلی انجام دهد.سپس تحلیلگر باید سلسله مراتبی از معیارهای تصمیم گیری یا عوامل موثر بر تصمیم ایجاد کند، به طوری که عوامل یا معیارهای خاص تر یا جزئی تر در قسمتهای پایین تر سلسله مراتب قرار گیرند. در انتهای سلسله مراتب نیز، گزینه های نهایی تصمیم گیری یا اهداف ارزیابی قرار می گیرند. این فرآیند با محاسبه اولویتها یا وزنهای نسبی در هر سطح از سلسله مراتب، رتبه کلی یا سراسری هریک از گزینه های تصمیم یا اهداف ارزیابی را تعیین می کند.بسیاری از مسائل کسب وکار پیچیده بوده و نمی توان آنها را به راحتی بااستفاده از روشهای کمی حل کرد. این فرآیند راهکاری شهودی و در عین حال علمی برای حل مسائل پیچیده کیفی در بسیاری از شرکتهای خدماتی ارائه می کند. کیفیت حل و زمان مورد نیاز برای یافتن حل باتوجه به منابع موردنیاز در فرآیند حل، بسیار مناسب است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در بخش خدمات، کاربردهای متعددی دارد، از جمله:ارزیابی عملکرد کارکنان حرفه ای؛تجدید ساختار سازمانی؛گزینش تجهیزات اطلاعاتی؛ارزیابی پروژه بهره وریانتخاب بازار هدف؛برنامه ریزی استراتژیک؛انتخاب مکان فروش (خرده فروشی).– تحلیل پوششی داده ها: نیز یک تکنیک مشهور در علم مدیریت است. از این تکنیک برای اندازه گیری کارایی نسبی واحدهای عملیاتی ،(بااهداف و منظورهای یکسان) استفاده می شود. واحدهای عملیاتی اکثر سازمانها دارای نهاده های متعدد (نظیر تعداد کارکنان،حقوق،ساعتهای عملیات، بودجه تبلیغات) و همچنین ستانده های متعدد (نظیر سود، سهم بازار و نرخ رشد) هستند. در این گونه موارد برای مدیریت تعیین واحدهای عملیاتی ناکارآمد در تبدیل نهاده های چندگانه به ستانده های چندگانه معمولاً دشوار است. این روش به عنوان ابزاری قدرتمند برای اندازه گیری بهره وری فرآیندهای دارای نهاده ها و ستانده های چندگانه، شناخته شده است. هم اکنون از تحلیل پوششی داده ها در اندازه گیری انواع خدمات استفاده می شود، از جمله:کارآیی نسبی پزشکان یک بیمارستان؛کارآیی نسبی کلینیک های بهداشت عمومی؛کارآیی نسبی شعبات یک بانک؛کارآیی نسبی فروشگاههای زنجیره ای غذای آماده؛تحلیل بهره وری بیمارستانهای دولتی و خصوصی.ج – تحلیل شکاف: مدلی مفهومی است که توسط پروفسور PARASURAMAN و همکارانش در ۱۹۸۵ و ۱۹۸۸ در آمریکا مطرح شده است. تحلیل شکاف ابزاری مدیریتی برای اندازه گیری کیفیت خدمات است. که در آن از یک فرآیند تحلیلی صرف در جمع آوری دریافتها و انتظارات مشتریان، کارکنان خدماتی و مدیران استفاده می شود تا شکاف میان گروههای مزبور در صورت وجود مشخص شود. پنج نوع شکاف در این مدل باید تجزیه و تحلیل شود. اگر هریک از شکافها از سطح پیش تعریف شده، فراتر رود، کیفیت خدمت رضایت بخش نیست، لذا برخی اقدامات اصلاحی برای بهبود کیفیت خدمات باید انجام شود. از تحلیل شکاف در تحلیل کیفیت خدمات زیر استفاده شده است:بانکها: فروشگاههای بزرگ؛ خدمات دولت در ازای پرداخت مالیات؛ مسیرهای مهم خطوط هوایی داخلی و غیره.هدفگذاریصنایع خدماتی با یکدیگر تفاوت داشته و ماهیتاً یکسان نیستند. این صنایع براساس میزان سرمایه گذاری، به کارگیری نیروی انسانی، فرآیند تولید، خدمات ارائه شده و غیره، متفاوت بوده و لذا اهداف آنها نیز متفاوت است. بنابراین، تعیین

اهداف یک سازمان خدماتی، تابعی از متغیرهای مختلف خواهد بود.سازمان خدماتی با تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها از نظر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی به تعیین اهداف خود جهت برآورده کردن نیازها و خواسته های مشتریان، سهامداران و سایر افراد ذی نفع، مبادرت می ورزد. هدف سازمان باید به صورت واقع بینانه تعیین شده و دارای ویژگیهای زیر باشد:اختصاصی و قابل بسط؛- قابل اندازه گیری؛دست یافتنی؛- واقع بینانه؛ - دارای افق زمانی.راهکار بهبود بهره وری کلعملکرد بخش خدمات بر بهره وری بخش تولید تاثیر می گذارد. از سوی دیگر هر دو بخش به هم وابسته بوده و خروجی یک بخش، ورودی بخش دیگر است. مطالعات انجام شده، نشان می دهد که بخش تولید حداقل به میزان ۲۵٪ به بخش خدمات وابسته است. لذا حتی برای بهبود بهره وری بخش تولید لازم است که بهره وری بخش خدمات افزایش یابد. بنابراین، بهبود بهره وری در بخش خدمات، موضوعی کاملاً جدی است. پیش نیاز بهبود بهره وری در بخش خدمات، اندازه گیری بهره وری است. بااندازه گیری بهره وری در بخش خدمات، می توان سطح بهره وری و اثربخشی تلاشهای بهبود بهره وری را معین کرد. برای اندازه گیری بهره وری باید نواحی بهبود بهره وری را شناسایی کرده و انعطاف پذیری عملیاتی را از نظر به کارگیری فرآیند و نیروی انسانی، تقویت کرد. اندازه گیری بهره وری باید هم در سطح افراد و هم در سطح سازمانی باشد. در سطح سازمانی، اندازه گیری بهره وری باید شامل مراحل زیر باشد:۱ - شناسایی خدمات اصلی سازمان مربوطه؛۲ - تعیین شاخصهای کارایی/ بهره وری. شاخصها باید مبتنی بر خدمات اصلی فروخته شده توسط سازمان باشد. بهتر است برای هرنوع خدمت، شاخصهای مختلفی تعریف شود. در تعیین شاخصها باید به نکات زیر توجه کرد:۱-۲ اطلاعات موردنیاز در دسترس بوده و جمع آوری آن آسان باشد؛۲-۲ شاخصهای انتخابی باید شفاف بوده و فهم آن آسان باشد؛۳-۲ در شاخصها از متغیرهای هزینه، کیفیت و زمان استفاده شود.۳ - جمع آوری اطلاعات (اطلاعات خدمت اصلی باید مرتباً جمع آوری شود)؛۴ - ارزیابی بهره وری جاری. هرسال باید داده ها جمع آوری شده و مرتباً ارزیابی شوند. در ارزیابی باید رئیس سازمان و کارمندان مشترکاً همکاری کنند. اگر احساس شود که بهره وری در حال کاهش است، لازم است دلایل این امر بررسی شده و اقدامات اصلاحی انجام شود.اندازه گیری بهره وری فردی باید در مراحل زیر انجام شود:۱ - تعیین خدمت انجام شده توسط فرد مورد نظر؛۲ - تعریف استاندارد عملکرد یا نرمهای کار برای هر واحد از خدمات ایجاد شده؛۳ - جمع آوری اطلاعات براساس استانداردها / نرمهای بهره وری. بنابراین ، براساس داده های جمع آوری شده، سطوح فعلی بهره وری افراد را می توان تعیین کرد. برای افزایش پاسخگویی به مشتریان، باید بهبود بهره وری کل (نه بهره وری جزئی) در بخش خدمات را مدنظر داشت. برای دستیابی به این هـــدف باید تلاش شود که از کلیه نهاده های مهم و از مجموع ستانده ها در قالب یک معیار واحد استفاده شود. متدولوژی ۱۲ مرحله ای زیر (که توسط ELLEN DOREE ROSEN در آمریکا معرفی شده است) می تواند در بهبود بهره وری کل در بخش خدمات مفید فایده باشد:۱ - انتخاب واحد کاری یا سازمان برای اندازه گیری؛۲ - انجام ارزیابیهای مقدماتی:۱-۲ آیا کارشناسان اندازه گیری در دسترس هستند؟۲-۲ آیا حمایت لازم برای سوق دادن بنگاه به اندازه گیری وجود دارد؟۳-۲ چه کسانی درگیر این مسئله می شوند؟۴-۲ به چه کسانی باید گزارش داده شود؟۳ - تعیین شالوده و اصول کار از طریق مباحثه و گفتگو با افراد مربوطه و جمع آوری معیارها؛۴ - بررسی و مطالعه رسالت سازمان و شناسایی خدمات اصلی (مرتبط با رسالت سازمان) واحد کاری. انتخاب یک (یا چند) خدمت از میان خدمات فوق برای شروع کار اندازه گیری؛۵ - تصمیم گیری برای تعیین چگونگی اندازه گیری ستانده؛ مقدار ستانده در چه واحدهایی و برای چه دوره زمانی اندازه گیری شود؟۶ - تصمیم گیری برای تعیین نوع نهاده مورد استفاده؛ اندازه گیری بهره وری کل عوامل دشوار است. لذا بهتر است هربار یکی از منابع مدنظر قرار گیرد، که اغلب موارد نیروی کار است. باید مشخص کرد که چه واحدهایی از نهاده در تولید ستانده نقش دارد.۷ - تصمیم گیری برای تعیین روش جمع‌آوری داده های کمی نهاده و ستانده و سپس جمع‌آوری داده ها.۸ - اگر تنها معیار کارایی مدنظر است، در این مرحله توقف کرده و نسبت خروجی به ورودی محاسبه می شود.۹ - اگر کیفیت هم مهم باشد

باید تصمیم گیری کرد که: الف – چه معیارها و ملاکهایی استفاده شود؛ب – چه وزنی به هرمعیار داده شود؛ج – سطح استاندارد یا ایده آل هر معیار چقدر باشد.۱۰ – تصمیم گیری برای تعیین چگونگی جمع آوری اطلاعات هرمعیار و جمع آوری آنها؛۱۱ – به هرمعیار براساس نسبت کیفیت حاصل شده به کیفیت مطلوب، نمره کیفیت داده شود؛ در صورت نیاز به رتبه بندی کلی کیفیت، باید نمرات مزبور را پس از اعمال وزنهای مربوطه با هم جمع کرد. بدین ترتیب نمره کیفیت کل به دست می آید.۱۲ – برای محاسبه بهره وری (بادر نظرگرفتن کیفیت)، میزان ستانده (O) در نمره کیفیت کل (K) ضرب و بر میزان نهاده (I) تقسیم می شود.نتیجه گیریدر گذشته اتکای فعالیتهای مربوط به بهره وری، بر عملیات تولیدی بوده است . اما امروزه خدمات ازنظر هزینه(برای حفظ قابلیت رقابت)وازنظر بهره وری کارگران خدماتی ، به عنوان عامل مهمی برای موفقیت شرکت مد نظر قرار می گیرد .در حقیقت ،رشد بهره وریکارگران خدماتی وبخش خدمات ، زیربنای سلامت کل اقتصاد را با فراهم آوردن نیرویلایق برای بخش تولید وتقاضا برای محصولاتآن ، محکم می سازد . مدیران ژاپنی باتشخیصاین نکته ، توجه خود را به طور روز افزون برتامین نیروهای لایق وکارآمد در بخشهای اداری و بهبود فرایند های کا ر در عملیات دفتری معطوف داشته اند .این تلاشها، مکمل سرمایه گذاری روزافزونی است که در اتوماسیون اداری ومدرنیزه کردن امکانات صورت می پذیرد.بخش خدمات در کشور ما نیز رشد قابل ملاحظه ای داشته است .طبق برآوردهای صورت گرفته درسال ۲۰۰۱میلادی ، سهم این بخش از کل تولید ناخالص داخلی (GDP) کشور ۵۶٪ بوده و بدین ترتیب بزرگترین بخش اقتصادی کشور را تشکیل می دهد. گسترش بخش خدمات ،به این معنا است که عملکرد آن ، تاثیر بسزا و روزافزونی روی اقتصاد خواهد داشت. رشدضعیف بهره وری در این بخش، بهره وری اقتصاد در سطح کلان را بهطور اجتناب ناپذیری تنزل می بخشد . علاوه بر این، فقدان یک بخش خدماتی کارآمد که از دانش وتکنولوژی بالایی برخوردار باشد، تلاشهای خردگرایانه در بخش تولید را ضعیف خواهدکرد. بنابراین، لازم است مسئولان و سیاستگذاران اقتصادی کشور، توجه بیشتری به بخش خدمات کرده و بهبود بهره وری در این بخش را در اولویت قرار دهند.منابع و ماخذ:

۱ – EVELYN M. SEVILLA, “PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR”, SEMINAR ON PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR, MALAYSIA, AUG.۱۲-۱۶. ۲۰۰۲.۲ – MARGARET HENG, “PRODUCTIVITY IN THE SINGAPORE HOTEL INDUSTRY”, ۲۰۰۲.

۳ – پرو کوپینکو، جوزف؛ «مدیریت بهره وری»، ترجمه محمدرضا ابراهیمی مهر، موسسه کار و تامین اجتماعی، تهران، ۱۳۷۲.۴ – «اندازه گیری بهره وری در بخش خدمات»، ترجمه مدیریت بهره وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، پاییز ۱۳۷۵.

۵ – MD SAFIULLAH, “PRODUCTIVITY INCREASE IN THE SERVICE SECTOR”, SEMINAR ON PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR, ۱۲-۱۶ AUG. ۲۰۰۲, MALAYSIA.۶ – “VALUE ADDED PREDUCTIVITY INDEX AND PERFORMANCE MEASUREMENT: THAILAND SERVICE SECTOR”.

مزیت رقابتی نمودن تولیدات و خدمات سازمان ها

امروزه در عرصه فعالیتهای اقتصادی جهان انتخاب راهکارهای مناسب برای کسب موفقیت در رقابتی نمودن تولید شرکتها و مؤسسات، مقوله ای حیاتی برای تداوم فعالیت این سازمان ها است. از همین رو برای تحقق این هدف پژوهشهای فراوان در این زمینه انجام گرفته است، زیرا رقابتی نمودن تولیدات و خدمات بستر مناسبی را فراهم می سازد تا مدیران یک سازمان بتوانند

موقعیت رقیبانشان را در عرصه فعالیتهای اقتصادی به درستی ارزیابی کنند و براساس شناخت رقبای بالفعل و بالقوه خود واکنشهای متناسب را جهت رقابتی نمودن تولیدات یا خدمات خود ارائه دهند. افزون بر این نظریه های رقابتی در فعالیت های تولیدی و خدماتی مفاهیم و امکاناتی را در اختیار دست اندرکاران امور بازرگانی، صنعتی و خدماتی قرار می دهد که برای ایجاد برتری در عرصه رقابت از طریق کاهش هزینه تولید و متنوع سازی فرآورده های تولیدی و شناخت بازار مصرف مورد استفاده قرار می گیرند. هدف تئوری مزیت رقابت صحه گذاشتن بر نقش حساس بازار رقابتی و کاهش هزینه های تولید و ایجاد تنوع در تولیدات جهت پیدایش برتری در رقابت های اقتصادی است. در ضمن نقش هماهنگ سازی استر اتژی و برنامه های یک سازمان با اهداف استراتژیک واحدبازرگانی آن سازمان نیز باید جهت رقابتی نمودن تولیدات وخدمات درنظرگرفته شود. بی تردید توجه به این مقوله شرایطی مطلوب را برای پیدایش برتری در رقابت به وجود می آورد. از سوی دیگر مزیت رقابتی در علم مدیریت ابزار کارآمدی را معرفی می کند که استراتژیست های امور اقتصادی از آن برای تشخیص و دستیابی به برتری در رقابت های اقتصادی بهره می گیرند. این ابزار قدرتمند در علوم مدیریتی زنجیره ارزش نامیده می شوند. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش این امکان رادراختیارمدیران قرار می دهد تا فعالیتهای مؤسسات خود را در زمینه طراحی تولید، بازاریابی و توزیع کالا و خدمات از هم مجزا نمایند. از همین رو، تولیدکنندگان کالاهای گوناگون با بهره گیری از زنجیره ارزش می توانند به پاسخ ها و راهکارهایی مناسب برای پرسشهای متعددی که در این ارتباط مطرح می شود دسترسی یابند. پرسشهائی مانند نحوه تشخیص عواملی که مشتری را به خرید کالا ترغیب می نماید و مصرف کالا را برای او سودآور می کند، نحوه اجرای یک استراتژی موفق برای متنوع سازی تولیدات و خدمات یک سازمان، روش های شناسایی کاهش هزینه تولید و ایجاد و حفظ استراتژی تولید با حداقل هزینه ممکن، تشخیص فناوری مناسب برای دستیابی به برتری در عرصه رقابت های اقتصادی؛ نحوه شناسائی رقیبان داخلی و بین المللی و اتخاذ تصمیم برای شرکت در بازارهایی که سودآوری بلندمدت سازمان را در پی خواهد داشت، نحوه تقسیم یک صنعت به بخشهای مختلف و تشخیص جنبه های سودآور و قابل حفظ آن در این تقسیم بندی، شیوه تجزیه و تحلیل تهدیدات بالقوه یک صنعت و همگام با آن تعیین خط مشی معقول در قبال این تهدیدات جهت اتخاذ موضع تهاجمی یا انفعالی، به منظور حفظ موقعیت رقابتی فرآورده ها یا خدمات، نحوه مدیریت سازمان و یافتن روش های از پیش روی برداشتن موانع دستیابی به سایر بازارها و در غایت پاسخگویی به این سئوال که چگونه می توان بر معضلات ناشی از شرایط نامطمئن پیرامون یک سازمان در عرصه فعالیت های اقتصادی فائق آمد و با بهره گیری از توانمندی های سازمان و امکانات پیرامون آن در زمان مناسب به رقابت آشکار و مطمئن با رقبا پرداخت. از همین رو، در جهان صنعت امروز مدیرانی که مصمم می باشند همگام با تحولات جهانی به پیش روند و راهبرد مشخصی برای توسعه استراتژی سازمان خود معین کنند، تأسی از نظریه مزیت رقابتی نمودن تولیدات و خدمات برای آنها غیرقابل اجتناب است و به همین علت دست اندرکاران امور بازرگانی و صنعتی از سال ۱۹۸۰ تا کنون از مزایای این نظریه ارزشمند بهره گرفته اند.

*http://www.tici.info/default.aspx?dir=Learn_wmn&file=m۸۳-۲.htm

آموزش پویا در سازمان‌های تولیدی و خدماتی

امور آموزش ساپکو

سیستم‌های سنتی آموزش، عموماً به دلیل فقدان ویژگی‌های کاربردی- پرورشی مورد نیاز برای حل مسائل مغزافزاری سازمان‌های تولیدی و خدماتی، فاقد توانایی و کارایی لازم در زمینه ایجاد بازارهای دانش/ تجربه در سطوح مختلف بوده و نتیجه مستقیم آنها کم‌دانشی، بی‌تجربگی و عدم خلاقیت و نوآوری یادگیرندگان است. جریان یک‌سویه یادگیری، مواد آموزشی غیرمرتبط و ایستا، انتزاعی بودن آموزه‌ها (ارتباط ضعیف آموزه با عمل یا رفتار مورد انتظار)، اثربخشی بسیار اندك و گاه درحد صفر، قطع جریان

آموزش پس از اجرای آزمون (عدم استمرار و تکمیل)، سیستم نامناسب ارزش گذاری (نمره‌دهی)، ناهمراستایی آموزش و زندگی، بی‌توجهی به پرورش استعدادها و مهارت‌های نوین، نمونه‌هایی از کاستی‌های این نوع نظام‌های آموزشی به شمار می‌آیند.حال اگر مقصد نهایی و محل مصرف خروجی‌های هر نوع سیستم آموزشی/ پرورشی را حیطه‌های گوناگون تولیدات فرهنگی، هنری و صنعتی بدانیم و این فرض نه‌چندان بی‌ریشه را بپذیریم که وظیفه‌غایی چنین نظامی: شکل‌دهی، تجهیز و آماده‌سازی نیروی انسانی اندیشمند، ماهر، خلاق، ایده‌پرداز و پاسخگوست، لاجرم می‌بایستی بپذیریم که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های تولیدی و خدماتی کنونی نیز علی‌القاعده باید دارای همین ویژگی‌های به ظاهر آرمانی، اما بسیار منطقی و ممکن باشند تا بتوانند در شرایط به شدت متغیر و رقابتی عصر دانش‌مداری و تجارت آزاد، پایه‌های بقای بنگاه‌های خویش را محکم و پایدار نگه دارند.آیا سازمان‌های ما دست‌کم از لحاظ فلسفه، رویکردها، اهداف، برنامه‌ها، رویه‌های اجرایی و اثربخشی یادگیری، از چنین وضعیتی در حوزه امور آموزش خود، برخوردارند؟ آیا پیش‌بینی تشکیلات هزینه بر امور آموزش در سازمان‌ها، صرفاً نوعی پیاده‌سازی تطابق لازم برای دریافت انواع گواهینامه‌ها و استانداردهای بین‌المللی و یا ایجاد شخصیت اسمی و تبلیغی در زمینه دانش‌محوری آنهاست؟ آیا نیازهای شغلی، تطابق دانش و تجربه با وظایف محوله، توانایی‌های نظریه‌سازی و ایده‌پردازی، اندیشه و رفتار خلاقانه، مهارت‌های حل مسئله و رفع بحران و... علت اصلی ایجاد امور آموزش در سازمان‌های پیشرو و دانشی نیست؟ برای رسیدن به این نوع سیستم آموزش و پرورش که بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌های برتر را تربیت و تقویت می‌کند، چه کاری را باید از کجا و با کدام راهکارها و خصوصیات مشخص، آغاز کرد؟انتظارات سازمان از آموزشامروزه، سازمان‌های آینده‌نگر با احساس حیاتی و ارزشمند بودن مغزافزار و یا در واقع منابع انسانی برتر، در پی جذب استعدادها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های مورد نیاز خویش و تقویت و توسعه مستمر آنهایند. ظهور و پاگیری این رویکرد نوین، حاصل تجربیات تلخ گذشته در زمینه ناکارامدهای: نظام‌های یادگیری استاد/ شاگردی، فرایندهای غیرتخصصی تولید و عرضه، مدیریت‌های بسته و انفرادی، سادگی بافت و مناسبات بازار، محدود و اختصاصی بودن اطلاعات و در نهایت تأثیر مخرب ناهمپوشی‌های دانشی و تجربی نیروی انسانی بوده است. تا چندی پیش، اطلاعات مختصر و مهارت اجرایی افراد، برای انجام وظیفه محوله کفایت می‌کرد، چرا که نیروی انسانی تنها و تنها مجری اندیشه و خواسته مدیر خود بوده و قرار نبود در بهبودها، بهره‌وری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، کنترل‌ها و... مشارکت و سهم داشته باشد. برای مدیر، همین بسنده بود که مجری، رأس ساعت مقرر در محل کار حاضر شود، کلیدی را به کار اندازد، اهرمی را بچرخاند، ماده یا قطعه‌ای را به تعداد و اندازه مورد نظر شکل دهد، کاری به کار دیگر مراحل و زیرفرایندها نداشته باشد، مقررات و قوانین را رعایت کند و دردسری برای مسئولان خود به وجود نیاورد. تفکر آن هم از نوع خلاق و انجام درست کار آن هم آمیخته با ابداع و نوآوری، جزو وظایف افراد نبود. آنها هنگامی که روال جاری را ادامه می‌دادند، واجد شرایط پذیرفته شده و معیارهای سنجش عملکرد بودند و هر نوع فعالیت خارج از این محدوده، دخالت در امور سیاست‌گذاری و مدیریت همه چیزدان تلقی می‌شد. در چنین وضعیتی، بدیهی است که نیاز چندانی به آموزش‌های اصلی و تکمیلی و حتی بازآموزی حین کار، احساس نمی‌شد و هر نوع فعالیت در این زمینه، محدود به توصیه‌های مدیریتی بود. این تصویر خفقان‌آور، نمایی روشن از انتظارات سازمان‌های سنتی از نیروی انسانی خود است؛ نوعی نظم پادگانی که جایی برای خلاقیت معقول باقی نمی‌گذارد.با تغییر شیوه‌های مدیریتی، تحول و تعمیق مناسبات کار، دگرگونی روابط تولید و بازار، ورود عامل تعیین‌کننده مشتری به عنوان شریک و نه خریدار صرف، اهمیت حیاتی کیفیت و هزینه در بقا و سرانجام، تغییر ساختار بینش و اهداف حاکم بر کسب و کار، انتظارات سازمان‌ها نیز از حدود دانش، بینش، تجربه و عملکرد نیروی انسانی، تغییر یافت. در شرایط جدید، هر فرد در هر جایگاه سازمانی و با هر نوع وظیفه محوله، مسئول بهبود مستمر رویه‌های انجام کار، ناظر و کنترل‌کننده فرایند تولید محصول یا ارائه خدمت، عضوی از گروه انجام کار و تصمیم‌گیری تیمی، متعهد به شناسایی و حل مشکل، بخشی از فرهنگ سازمانی و در نهایت ارجمندترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود. این کارکنان، با

توجه به موارد زیر، از بیشترین بازده کاری/ فکری و عمیق‌ترین ارتباطات فردی و سازمانی برخوردارند:ü شرح وظایف کاملاً شفاف و مشخصی دارندü از حدود اختیارات و دامنه محدودیت‌های خویش کاملاً آگاهندü عضو تیم (تیم‌های) انجام کار یا تصمیم گیری هستندü در دوره‌های آموزشی کاملاً مرتبط به مشاغل خود شرکت می کنندü نظام ارزشیابی، ارتقا، پاداش‌دهی و تنبیه مدون و مشخصی بر سرنوشت سازمانی آنها حاکم استü از سوی مدیران خود، «دیده» و «شنیده» می‌شوندü خود را در سرنوشت سازمان خویش، شریک می‌دانندü در بازار دانش و تجربه فردی و سازمانی، حضور فعال دارندü جانشین پرورند و دانش و تجربه پنهان خود را به دانش و تجربه کاربردی تبدیل می کنندü از فرصت، امکان و حمایت لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری برخوردارندü مسئولیت‌پذیری و اعتماد بنفس بالایی دارندبنابراین، بسادگی می‌توان گفت که: سازمان برتر انتظار دارد حاصل یادگیری ناشی از پیاده‌سازی فرایند آموزش پویا، بتواند منجر به پرورش نیروی انسانی «کارامد، دانشی، مجرب و خلاق» شود.در آموزش پویای سازمانی، چه می گذرد؟سیستم آموزش پویا، نظامی از پیش تعیین شده یا نسخه‌ای معجزه‌گر برای الگوبرداری در هر نوع شرایط و برای هر نوع نیاز نیست. در این سیستم، تنها و تنها فلسفه، هدف و شیوه‌های یادگیری یکی هستند، اما دیگر موارد نظیر: مواد، موضوع، فضا، ارزشیابی و اثربخشی آموزشی، تابعی از خواسته‌ها و نیازهای برپاکننده سیستم است. به این ترتیب، نمی‌توانید به صرف کارایی و اثربخشی آن در موضوع یا سازمان و یا موردی خاص، متوقع باشید که عیناً همان کارایی و اثربخشی را در زمینه مشابه داشته باشید. نکته مهمی که نباید از نظر دور داشت، این است که اجرای این سیستم حتی برای یک نفر نیز تفاوتی با اجرای گروهی آن ندارد.برای برپایی چنین سیستمی، می‌بایستی: ۱. رسالت و مأموریت سازمان متقاضی، به‌نحوی روشن و صریح تعریف شده باشد. ۲. رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، مشخص و اجرایی باشند. ۳. شرح هر وظیفه، کاملاً مشخص و شفاف باشد. ۴. حدود اختیارات و محدودیت‌های هر پست، مشخص و مدون باشند. ۵. برنامه آموزش، دارای تمامی خصوصیات اصلی و فرعی موضوع و مواد آموزشی باشد. ۶. برنامه آموزشی مورد نظر مطابق با نیاز فردی و سازمانی یادگیرنده باشد. ۷. یاد دهنده یا «هم‌آموز» واجد شرایط- معتقد به شیوه آموزش پویا و نه کسی که خود را با آن مطابق کرده باشد- برای برقراری جریان درست یادگیری وجود داشته باشد. ۸. یادگیرنده، واقعاً- نه صرفاً به صلاحدید رؤسا- نیازمند یادگیری باشد. ۹. سیستم ارزشیابی مطابق با این نوع آموزش، برقرار و مورد تأیید سازمان باشد. ۱۰. نتیجه آموزش، در محیط سازمان و یا محیطی مشابه، قابل موردکاوی و تمرین عینی و عملی باشد. ۱۱. تمامی افراد فعال در حیطه واحد مربوطه را- فارغ از پست و مقام سازمانی آنها- در بربگیرد. ۱۲. سرعت و فوریت در یادگیری، تنها ملاک و یا اصلی‌ترین معیار اجرای آموزش نباشد. ۱۳. حدنصاب تعداد یادگیرندگان، ملاک برگزاری دوره آموزشی نباشد. ۱۴. یادگیری، بخشی از کار و وظیفه یادگیرنده، تلقی شود.اجازه بدهید تا موارد چهارده‌گانه یاد شده را در قالب مثالی مشخص، عینیتی بیشتر دهیم.مثالفرض می‌کنیم که رسالت و مأموریت یکی از شرکت‌های خودروسازی در خاورمیانه، عرضه محصول با بالاترین کیفیت، کمترین قیمت به مشتریان منطقه و بخشی از بازار اتحادیه اروپاست. کارکنان بخش فروش و بازرگانی این شرکت، از تمامی رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، شرح وظایف و اختیارات و محدودیت‌های خویش آگاهند و به دلیل رعایت TQM در سراسر شرکت، کنترل‌کننده و ناظری هوشیار برای حفظ و ارتقای کیفیت محصولاتی هستند که باید عرضه شوند. با تمام این احوال، آنها به‌رغم تلاش شبانه‌روزی در گروه‌های کاری و احساس مسئولیت فراتر از حد انتظار در انجام وظایف خود، شاهد افت فروش و کاهش سهم بازار شرکت خود در سطح ملی و منطقه‌ای بوده و حضور بسیار کمرنگی آن هم تنها در بازار قطعه اروپا دارند. این در حالی است که محصولات شرکت از کیفیت مطلوبی برخوردار بوده و مزیت‌های رقابتی آنها کم از محصولات رقبا نیست.براساس یافته‌های واحد تحقیق شرکت، ریشه‌های احتمالی مشکل این بخش، در موارد زیر فهرست شده است: ۱. محصول، مطابق با خواسته و نیاز مشتری نیست ۲. رویه‌ها و دستورالعمل‌های بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش، نادرست‌اند ۳. کارکنان بخش بازرگانی و فروش فاقد مهارت‌های نوین مدیریت ارتباط با مشتری هستند ۴. زمان و شیوه عرضه محصول مناسب

نیستبراساس تحقیقات بعدی، مشخص شد که محصول از مطابقت لازم با خواسته‌های مشتری برخوردار بوده و در زمان مناسب به بازار معرفی و عرضه شده است، اما ریشه مسئله در دو بخش:الف- رویه‌ها و دستورالعمل‌های بازاریابی و خدمات پس از فروشب- ضعف کارکنان در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریهمچنان به قوت خود باقی ماند. در اولین بررسی، این‌طور نتیجه گرفته شد که در صورت آموزش مدیریت ارتباط با مشتری، می‌توان رویه‌ها و دستورالعمل‌های بهتری تدوین کرد. بنابراین، قرار شد یک دوره آموزشی در زمینه یاد شده برای کارکنان این بخش برگزار شود. به این منظور، پیشنهادهای زیر در گروه برنامه‌ریزی امور آموزش شرکت، ساپکو مطرح شد: ۱. الگوبرداری از رویه‌های شرکت‌های موفق و ارائه نتایج به کارکنان ۲. دعوت از اساتید بازاریابی برای تدریس اصول و فنون مورد نظر ۳. تدوین دوره آموزشی خاص و منطبق با وضعیت شرکت ۴. خلاصه‌گیری از رویه‌های جاری موفق در دیگر شرکت‌ها و ایجاد راهکاری واحد و بومی شده برای بخش مورد نظر ۵. بازآموزی مهارت حل مسئله و تشکیل گروه خودآموز در بخش مورد نظر

ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک

شهریار عزیزی مقدمه: اغلب شرکتهای باتجربه و موفق در تجارت الکترونیک (EC) این نکته را درک کرده اند که عوامل موفقیت یا شکست صرفا حضور شرکت در وب و یا قیمت پایین نیست بلکه عامل مهم انتقال کیفیت بالای خدمت الکترونیک (ESO) است. تحقیقات اخیر نشان می دهد که قیمت پایین و ترفیع تا چندی دیگر به عنوان عوامل مهم موثر بر تصمیم خرید مشتریان ازبین خواهد رفت و اهمیت خود را از دست خواهد داد. مشتریان اینترنتی حاضرند بابت خدمت الکترونیک با کیفیت بالا که از سوی خرده فروشان الکترونیک عرضه می‌شود، حتی قیمت بالاتری بپردازند. تحقیقات بازار نشان داده است که کیفیت خدمت اثر معنی داری بر رضایت مشتری، وفاداری مشتری، حفظ مشتری و تصمیمات خرید و حتی عملکرد مالی شرکت دارد. لذا خرده فروشان اینترنتی به منظور اعتمادسازی در مشتریان، وفاداری و حفظ مشتریان باید قبل، حین و بعد از مبادله روی کیفیت بالای خدمت الکترونیک تمرکز کنند. این مسئله در محیط جهانی تجارت الکترونیک مهمتر است. هنگامی که مشتریان درحال خرید از شرکتهای خارج از کشور خود هستند، نگرانی بیشتری درمورد کیفیت بالای خدمت الکترونیک ازسوی خرده فروشان اینترنتی خارج از کشور دارند.این مقاله بر چگونگی ارزیابی کیفیت بالای خدمت الکترونیک ازطریق رضایت الکترونیک مشتریان متمرکز است در این مقاله ابتدا کیفیت خدمت الکترونیک و رضایت الکترونیک تعریف و سپس رابطه بین آنها بررسی می شود. درمرحله بعد روشها و ابزارهای ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک بیان می گردد. در بخش نتیجه گیری نیز بر اهمیت کیفیت خدمت الکترونیک و رضایت الکترونیک درجهانی شدن تجارت الکترونیک توجه خواهدشد.کیفیت بالای خدمت الکترونیککیفیت بالای خدمت الکترونیک به عنوان یک پدیده هفت بعدی تعریف شده است که در دو مقیاس کیفیت بالای خدمت الکترونیک اصلی و مقیاس بهبود (RECOVERY) قرار می گیرد.کیفیت بالای خدمت الکترونیک اصلی از چهار بعد کارایی، قابلیت اتکا، تامین سفارش و حفظ اسرار شخصی تشکیل یافته است.۱ – کارایی به توان مشتریان به مراجعه به وب سایت، یافتن محصولات مطلوب و اطلاعات مربوط به آنها و کنترل آن با حداقل تلاش، اشاره می کند.۲ – تامین سفارش، صحت وعده های خدماتی شرکت، داشتن موجودی محصولات کافی و تحویل محصول طی دوره زمانی وعده داده شده را با یکدیگر یکپارچه می کند.۳ – قابلیت اتکا با کارکرد فنی وب سایت و میزانی که وب سایت به صورت ۲۴ ساعته دردسترس بوده و به خوبی کار می کند، مرتبط است.۴ – بعد حفظ اسرار شخصی شامل تضمین این مسئله است که داده های مربوط به رفتار خرید مصرف کننده دراختیار دیگران قرار نگرفته و اطلاعات مربوط به کارت اعتباری خریدار اینترنتی به صورت امن نگهداری می‌شود.مقیاس بهبود کیفیت خدمت ابعاد خدمت شخصی زیر است:۱ – پاسخگویی، توان شرکت را برای ارائه و تهیه اطلاعات مناسب برای مشتریان به هنگام بروز مشکل، مکانیسم

مدیریت کالاهای مرجوعی و موافقتنامه برای ضمانتهای اینترنتی می سنجد.۲ – جبران، بعدی است که شامل بازپرداخت بخشی از پول حمل کالاهای مرجوعی و اداره آنهاست.۳ – تماس، به نیاز مشتریان برای مکالمه زنده و فوری با نماینده اینترنتی یا ازطریق تلفن اشاره می کند.اگرچه ایجاد معیارهای کیفیت خدمت الکترونیک در مراحل اولیه پیدایش خود قرار دارد، اما شرکتها به صورت انواع مختلفی از تعیین کننده های کیفیت خدمت الکترونیک را به وجود آورده اند. هریک از این شرکتها به صورت انفرادی از این معیارها استفاده می کنند. عوامل تعیین کننده کیفیت خدمات با ابعاد هفتگانه کیفیت خدمت الکترونیک مرتبط هستند.محققان بازاریابی الگوهای خرید مصرف کننده و روندهای آن را بررسی کرده اند تجزیه و تحلیل سطح رضایت ازجمله دغدغه ها و موردتوجه ترین بحث شرکتهای مختلف است. به طور سنتی سطح رضایت مصرف کننده به‌وسیله کیفیت خدمت، سطح قیمت و فرایند خرید تعیین می شود. درنتیجه رضایت الکترونیک به وسیله کیفیت خدمت الکترونیک، سطح قیمت و فرایند خرید تعیین می شود.هوانگ (HUAVNG) و ونگ (WANG) در سال ۲۰۰۲ میلادی، عامل را بر کیفیت خدمت که بر رضایت الکترونیک موثرند به صورت زیر شناسایی کرده اند:۱ – بازخورد عمومی درمورد طراحی وب سایت؛۲ – قیمت رقابتی محصول؛۳ –شرایط محصول؛۴ – تحویل به موقع؛۵ – سیاست برگشت محصول؛۶ – حمایت مشتری؛۷ – سفارشی کردن پست الکترونیک باتوجه به خواسته مشتری؛۸ – فعالیتهای ترخیص.این ۸ مورد با ابعاد هفت گانه قبلی مربوط هستند.روشهای ارزیابیسه روش برای ارزیابی رضایت الکترونیک وجود دارد.۱ – اظهارنظر متنی (TEXT COMMENT)؛۲ – رتبه بندی طبقه ای؛۳ – رتبه بندی کلی.اظهارنظر متنی این امکان را به مشتری می دهد تا نظرات خود را در قالب ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ کاراکتر درمورد فروشگاه اینترنتی که از آن خرید کرده است را بیان کند.رتبه بندی طبقه ای نوعی پرسشنامه است که در آن مشتری هریک از عوامل تعیین کننده کیفیت فروشگاه را با استفاده از مقیاس یک تا N رتبه بندی می کند.در رتبه بندی کلی، فروشگاه به صورت کلی براساس مقیاس یک تا N رتبه بندی می شود که N بهترین رتبه است. هریک از روشهای فوق محدودیتهای خاص خود را دارند، برای غلبه بر این محدودیتها، شرکتها معمولا از ترکیب این روشها استفاده می کنند. اظهارنظر متنی تجربیات خرید مشتری را به صورت کاملا واقعی منعکس می کند اما قادر به یکپارچه کردن برداشتهای یکسان بین افراد نیست.از لحاظ روان شناسی می توان از مشتری خواست تا فرایندهای روان شناسی را که تجربه می کند، به صورت شفاهی بیان دارد.رتبه بندی طبقه ای اگرچه روش موثری برای جمع آوری تجربیات شخصی خریداران اینترنتی درمورد خرده فروشی اینترنتی است اما نمی توان دلایل رتبه بندی را توجیه کند درحالی که رتبه بندی کلی برداشتهای عمومی مشتری را از فروشگاه بدون توجه به جزئیات توصیف می کند.اگرچه روشهای اظهارنظر متنی و رتبه بندی کلی در اکثر شرکتها به صورت استاندارد انجام می گیرد اما معیاری که در روش رتبه بندی طبقه ای استفاده می شود با یکدیگر بسیار متفاوت است. برای مثال برخی از شرکتها برای کیفیت خدمات به مشتریان فقط دو عامل تحویل به موقع و حمایت از مشتریان را به کار می برند، درحالی که برخی شرکتها از ۱۲ معیار استفاده می کنند. شش مورد از این ۱۲ مورد درمحل فروش رتبه بندی می شوند که عبارتند از: سهولت سفارش دهی، انتخاب محصول، اطلاعات محصول، قیمت، عملکرد وب سایت، حمل ونقل، انتظارات، حمایت از مشتری، پیگیری سفارش و کیفیت محصول، اگرچه شرکتها از عوامل مختلفی برای سنجش کیفیت خدمات استفاده می کنند اما دو عامل تقریبا درهمه آنها دیده می شود که عبارتند از: تحویل به موقع و حمایت از مشتری وانگ و هارد در تحقیق خود در سال ۲۰۰۲ این دو عامل را تایید کرده اند.ابزارهای ارزیابیروشهای انجام ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیک در سطح بین المللی در فرهنگها و محیطهای مختلف با یکدیگر متفاوت هستند. مصاحبه تلفنی ازجمله رایج‌ترین روشها برای تکمیل پرسشنامه‌ها تلقی می‌شود. با گسترش سریع فناوری اینترنت، تحقیقات کیفی بیش از پیش در اینترنت صورت می گیرند، روشهای تحقیق کیفی مزایای متعددی ازجمله زمان کمتر و هزینه های کمتری دارند و علاوه بر این، محدودیتهای زمان و مکان و فاصله را دریافتن پاسخگویان ازبین می برد.استفاده از اینترنت برای انجام تحقیقات معایبی نیز دارد که از آن جمله عبارتند از: فقدان انگیزه،

فقدان تعامل رودررو با پاسخگویان و پویاییهای محدود گروه. پیمایشهایی که در اینترنت انجام می شوند عمدتا ازطریق پست الکترونیک و یاوب سایت صورت می گیرند. پرسشنامه می‌تواند در درون پست الکترونیک بوده و یا به آن ضمیمه شده باشد. پیمایشهای وبی که به صورت HTML نوشته شده اند برای کسب داده های اینترنتی نیز مورداستفاده قرار می گیرند.پیشرفتهای جدید و توسعه عاملهای خرید (SHOPPING AGENT) کانال جدیدی را برای جمع آوری داده‌ها در رابطه با کیفیت سرویس الکترونیک ازطریق رضایت مشتری فراهم می‌سازد. عاملهای خرید، محیطهای خرید مقایسه ای فراوانی را فراهم می سازد. این وب سایت ها محصولات و قیمتها را از فروشندگان مختلف در اینترنت با یکدیگر مقایسه کرده و به صورت رتبه بندی ارائه می کنند، عاملهای خرید، راه موثری برای جمع آوری و نشان دادن ارزیابیهای بعداز خرید مشتریان از هریک از فروشگاههای اینترنتی هستند.هر عامل خرید صدها یا هزاران پیوند (LINK) با درگاههای وب سایت خرده فروشان دارد. اغلب این عوامل فروش برای فروشگاههای خود، یک سیستم رتبه بندی کیفیت دارند. سیستم مذکور در این وب سایت ها حالت تعاملی دارد. این سیستم مشتری را تشویق می کند تا درمورد تجربه خود از خرید از خرده فروش را بنویسد. سیستم مذکور پس از ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک را در وب سایت برای عموم مراجعه کنندگان نمایش می دهد. هدف از این کار ارائه این فرصت به خریداران اینترنتی است تا بتوانند کیفیت خدمات فروشگاههای مختلف را با یکدیگر مقایسه کرده و بهترین آنها را انتخاب کنند. ازجمله عاملهای خرید اینترنتی عبارتند از: RUSURE, PRICE GRABBLE, MYSIMON, EBAY DEALTIME, BIZE RATE, BEST WEB BUYSاطلاعات بیشتر راجع به عوامل خرید را می‌توان در SMARTBOTS.COM, BOTSPOT.COM دریافت کرد.نتیجه گیریرضایت الکترونیک و کیفیت خدمت الکترونیک ازجمله مباحث عمده در جهانی شدن تجارت الکترونیک تلقی می‌شوند. بالابودن کیفیت خدمت الکترونیک، کلید موفقیت هر خرده فروشی است که در محیط رقابتی جهانی تجارت الکترونیک فعالیت می کند. برای غلبه بر موانع انجام خرید اینترنتی به صورت جهانی، شرکتها باید کیفیت خدمات الکترونیک خود را بهبود بخشند. تحقیقات اخیر درمورد مصرف کنندگان نشان می دهد که کیفیت خدمت الکترونیک پایین است. نوید این مقاله آن است که باید بدانیم مشتریان کیفیت خدمت الکترونیک را چگونه ارزیابی می کنند و از این ارزیابی به عنوان مبنای بهبود خدمت استفاده کنیم.این مقاله ایده هایی درمورد ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک ازطریق رضایت الکترونیک را در محیط جهانی تجارت الکترونیک ارائه کرده است.ایجاد اعتماد در تجارت الکترونیک شرکت با مصرف کننده (B۲C) نسبت به حالت سنتی بسیار مشکل تر است و از این رو، در این زمینه موانع عمده ای وجود دارد. شرکت سنتی نسبت به شرکت الکترونیک از دیدگاه مشتریان واقعی تر بوده و قابل اعتمادتر است چرا که حضور فیزیکی و قابل لمس دارد.عدم اعتماد مشتریان به تجارت الکترونیک و شرکت الکترونیک منطقی و قابل انتظار است اگر خرده فروش الکترونیک درپی بهبود اعتماد مشتریان به خود می باشد باید همگام با رشد خود در راستای تامین رضایت مشتری گام بردارد. عامل خرید فناوری اثربخش است که مشارکت در تجارت الکترونیک را تقویت کرده، جهانی شدن تجارت الکترونیک را تسریع بخشیده و ضامن موفقیت آن است. سیستم رتبه بندی کیفیت خدمت الکترونیک عامل خرید، ابزار مفیدی برای بهبود کیفیت خدمت الکترونیک و رضایت الکترونیک در بستر تجارت الکترونیک جهانی است. منبع: ELECTRONIC JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN DEVELOPING COUNTRIES, ۲۰۰۳ VOL ۱۱ NO۱۰ –http://system.parsiblog.com/-۸۷۲۴۵۳.htm

مدیریت خدمات : مدیریت هزاره سوم

۷ مدیریت خدمات : مدیریت هزاره سوم ماهنامه تدبیر

نقش خدمات در اقتصاد دنیا پس از جنگ جهانی دوم به طور مستمر در حال افزایش بوده است. امروز افراد در محیطی زندگی می

کننـد که به طـور روزافزون به سوی اقتصـاد مبتنی بر خـدمات پیش می رود. دیگر، خـدمات به عنوان بخشـی از فعالیتهـای پیرامونی اقتصاد به شـمار نمی رود ، بلکه به عنوان قلب ارزش آفرینی در اقتصاد مطرح است. هر چه کشورها در طی مراحل توسـعه اقتصادی از جامعه غیر صـنعتی به سوی جامعه صـنعتی و درنهایت به سوی جامعه فراصـنعتی و اطلاعاتی حرکت می‌کننـد ، نقش خـدمات در اقتصاد برجسـته تر می شود.هیـچ اقتصادی نمی توانـد بـدون زیرساخت هایی که خـدمات در قالب حمل و نقل و ارتباطات ارائه می دهـد ، به وظیفه خود عمل کنـد.هیـچ اقتصادی نمی تواند بدون خدمات دولتی عمومی نظیر آموزش و بهداشت به حیات خود ادامه دهـد. امروز دیگر زنـدگی بـدون وجـود خـدماتی نظیربهـداشت ، آمـوزش ، بیمـه ، بانـک ، حمـل و نقـل، ارتباطـات و اطلاعـات ، عمده‌فروشـی و خرده فروشـی، گردشـگری، رسـتوران، مهد کودک، تلویزیون و سـینما، شـهربازی، خشکشویی ، مدرسه و دانشگاه وکـالت مشـاوره ، نگهـداری و تعمیرات ، پلیس ، آتش نشانی و ... قابل تصور نیست.دنیای غرب بیش از چنـد دهه است که اقتصاد خـدماتی را تجربه کرده است . در کشورهـای صـنعتی ، ارزش خلـق شـده در بخش خـدماتی از ۵۳ درصـد تولیدناخالص داخلی به قیمت جاری در سال ۱۹۶۰ به بیش از ۷۲ درصد در سال ۲۰۰۷ رسیده است. در اتحادیه اروپا این رقم از ۴۷ درصد به ۷۴ درصد و در امریکا از ۵۷ درصد به ۵/۷۸ درصـد افزایش یافته است و این سـیر صـعودی ادامه دارد.در همین رابطه تامل در میزان قابل توجه اشتغال در بخش خدمات می تواند کمک کننده باشد.در سالهای نخستین قرن بیستم ، تنها ۳ نفر از هر ۱۰ کارگر در بخش خدمات در آمریکا مشغول به کار بوده و بقیه در بخش کشاورزی و صنعت اشتغال داشته اند .در سال ۱۹۵۰، میزان اشتغال در بخش خدمات در آمریکا به ۵۰ درصـد نیروی کار بالغ شـد.امروز در آمریکا ، خدمات بیش از ۸۰ درصد نیروی کار را به اشـتغال واداشته است و این رونـد رو به افزایش است.این آمـار در مورد کشورهای توسـعه یافته دیگر نیز صادق است. حتی در کشورهای در حال توسـعه ، سهم خـدمات در اسـتخدام و تولیـد ناخـالص داخلی به سـرعت روبه رشـد است.امروز تمامی تولیدکننـدگان کالا ، به مشتریان خود چندین خدمت ارائه می کنند. برای هر کالایی که ما می خریم ، چه اتومبیل باشد و چه قالی ، هزینه خالص تولید یا کارخانه ای آن به نـدرت بیشتر از ۲۰ درصـد است و بقیه، هزینه مربوط به انواع مختلفی از خـدمات می باشـد.در کشور ما هم به تازگی صـحبت از مدیریت خدمات به شـکلی جدی مطرح شده است . مطالعه آمار و ارقام و برنامه‌های اخیر توسعه کشور و بویژه برنامه چهارم توسعه نشـان می دهـد که دولتمردان نیز به ضـرورت توجه بیش از پیش به این بخش از اقتصـاد آگـاهی یـافته و در جهت توسـعه آن ، این مفهوم را در دل برنامه های توسـعه کشور جای داده انـد. رفتار برخی از سازمانهای کشورمان اعم از خصوصـی و دولتی در سالهای اخیر نیز نشان از توجه به مقوله خدمات در کشورمان دارد.اما در کشور ما توسعه بخش خدمات با چالشـهای بسیاری روبروست. از فرهنگ عمومی که خـدمات را حمایت نمی‌کند. به طوری که وقتی به خدمت اشاره می کنیم صـرفاً بخش دلالی و واسـطه گری به ذهن می آید و یک نگرش منفی نسبت به افراد و سازمانهایی که در این بخش اقتصاد فعال هسـتند به ذهن متبادر می کند تا ضعف زیرسـاخت هـای فنـاوری اطلاعـات و ارتباطـات ، بهـداشت و آمـوزش در قیـاس بـا اسـتانداردهای جهـان توسـعه یـافته ، و ضـعف آموزشـهای مدیریت بخش خدمات در کشور ، که همگی از چالشهای این بخش از اقتصاد محسوب می شوند.نگاهی به مشخصات چشم انـداز تعریف شـده برای کشور در سال ۱۴۰۴ ، مـا را به توجه روزافزون به نقش خـدمات در اقتصـاد ایران رهنمون می سازد. برای افزایش ضـریب موفقیت در تحقق چشم انـداز ، باید توجه بیشتری به توسعه زیرساخت ها اعم از فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمـل و نقـل ، آمـوزش ، بهـداشت و ... و در یـک کلاـم مـدیریت بخش خـدمات در کشور مبـذول داشت.در این راستا علاـوه بر دولتمردان ، جامعه مدیران کشور نیز دارای نقشـی موثر هسـتند. همه ما در نقش خود به عنوان یک مدیر ، یک معلم ، یک مشاور ، یـک نویسـنده و یک پژوهشـگر در حوزه مـدیریت یا در نقش عادی خود به عنوان مشتری یک سازمان خـدماتی بایستی به توسـعه مدیریت خدمات در کشور کمک کنیم. توجه به این نکته ضروری است؛ آنجا که به عنوان مشتری از حق خود نمی گذریم و طلب کیفیت و ارتقای خـدمت ارائه شده به خودمان را داریم ، در حال کمک به توسـعه بخش خدمات در کشور هستیم.سازمان مدیریت

صنعتی در چارچوب رسالت خود که همانا کمک به توسعه ظرفیت مدیریت در کشور است ، وظیفه خود می داند که در راه توسعه بخش خدمات در اقتصاد گام بردارد. لذا در استراتژی های خود توجه بیشتری به سازمانهای خدماتی در سبد محصولات مشاوره ای، پژوهشی، آموزشی و انتشاراتی خود کرده و به طراحی و برگزاری دوره های مرتبط با مدیریت خدمات پرداخته است.امید است که در چارچوب همکاری و تعامل موثر شبکه ای ، شاهد رشد و شکوفایی روزافزون بنگاهها و سازمانهای خدماتی و در نهایت توسعه کشور عزیزمان باشیم.

چالش ها و موانع خدمت رسانی

احمد حمزه لو

مقدمه: در بحث خدمت رسانی، دو دسته نیرو به چشم می خورند: دسته اول نیروهای مثبت یا وادارنده و دسته دوم نیروهای منفی یا بازدارنده. خواهشها، میلها و نیازها را معمولاً- به نیروهای مثبت تعبیر می کنند، که شخص را به سوی هدف یا وضعیت خاصی منجمله خدمت به دیگران سوق می دهند. ترسها، نفرتها و خودخواهی ها را نیز معمولاً نیروهای منفی می خوانند که شخص را از حالت خاصی دور می کنند؛ میان این نیروهای مثبت و منفی تفاوتهای زیادی به چشم می خورد، اما هر دو نیرو در این صفت با هم شریکند که هر دو در ایجاد و برقراری رفتار آدمی موثرند.ضمن اینکه، نیازها و هدفها همبسته اند و یکی بدون دیگری نمی تواند باشد. نمی توان گفت، کسی نیاز به قدرت جویی دارد، بدون اینکه هدف معینی داشته باشد. بنابراین، نیاز و هدف، یک واحد تجزیه نشدنی را تشکیل می دهند و نیازهای شخصی همه فعالیتهای روانی آدمی را رهبری می کنند.ادراکات، افکار و عادات شخص در عرصه اجتماع و در حوزه خدمت رسانی، همه از نیازها و هدفهای او تاثیر می پذیرند و نیازها و هدفهای شخص نیز پیوسته تحت تاثیر این دو دسته نیرو در حال تغییر و تحول هستند.خدمت رسانی اجتماعی زمانی تحقق می یابد که از مرحله خدمت رسانی فردی گذر کرده باشیم. خدمت رسانی فردی زمانی اتفاق می افتد که بدان احساس نیاز کنیم و برای اینکه نیاز به آدمیت و خوب بودن و خدمت کردن را در آدمها زنده کنیم، بازگشت به خویش، لازم است. لیکن یکسری عوامل تحت عنوان موانع و چالشهای پیش رو با ماموریت بازدارندگی، در مسیر شکوفایی طبیعت پاک آدمی و خودآگاهی اجتماعی تاریخی اش، ایفای نقش می کنند و به جای خوب بودن، خواب بودن را ارمغان و ارزانی اش می دارند و این عوامل همانهایی است که موضوع بررسی ماست.چالشها و موانع خدمت رسانی عبارتند از:۱ – ناکارایی سازمانها و نهادهای رایج دولتی: شیوه معمول دولتها این است که برای انجام هروظیفه یا فعالیتی، سازمانی و یا نهادی تعریف می کنند و این وظیفه را به آن سازمان و یا نهادها می سپارند و بعد از مدتی، برآیند مشاهدات، عدم تحقق خواسته ها و عدم رضایت مردمی است.علت عمده ناکارایی و غیراثربخشی سازمانها و نهادهایی این چنین، عبارت است از ساختارهای غلط، روشهای غیراصولی، لوث مسئولیتها بنا به علت موازی کاری در اجتماع، محدودیت بودجه و منابع مالی، اختیارات ناکافی، عدم استفاده از نیروهای متخصص و عدم وجود نظامات کنترلی لازم و... از همـــه مهمتر اینکه هنوز فرهنگ مشتری مداری در سازمانها و نهادهای دولتی ما چندان جا نیفتاده است. معمولاً احساس سازمانی در اینگونه سازمانها و موسسات این است که آنها برای خود و در بهترین حالت برای مقام مافوقیعنـــی غالباً دولت کار می کنند. هم از این روست که آنها از درون به بیرون نگاه می کنند در حالی که برای حصول اطمینان از اثربخشی، آنان می بایستی از بیرون به درون نگاه کنند. یعنی از چشم مردم و مشتری و یا در حقیقت کارفرمای واقعی خود، به قضاوت در خصوص عملکرد خود روی آورند.۲ – عدم وجود انگیزه کافی در مدیران و مجریان راهبردهای خدمت رسانی: برای آنکه فرد به سطح بالایی از عملکرد در زمینه خدمت رسانی برسد باید تصمیم بگیرد که کار را انجام دهد (انگیزش) و بتواند کار را انجام دهد (توانایی) و مواد و وسایل مناسب انجام کار را در اختیار داشته باشد (آمادگی محیطی). عدم نبود هریک از این زمینه ها به عملکرد لطمه می زند.از مدیری

که خود انگیزه کافی در جهت خدمت رسانی ندارد، چه انتظاری در مورد ایجاد انگیزه در کارکنانش می توان داشت؟یکی دیگر از دلایل بی انگیزگی مدیران و مسئولان در این خصوص نیز، موضوع عزل و نصبهای زودهنگام آنان است. مدیرانی که آینده روشن و افق بلندمدتی در پیش روی خود نمی بینند، غالباً کارنامه درخشانی هم ندارند.برای خدمت رسانی خوب و موثر، به روحیه بالا ـ نیاز داریم و برای ایجاد روحیه بالا در کارکنان و مسئولان، شناخت نیازهای مادی و معنوی آنان و تلاش به منظور حل آن ضروری می نماید. از سوی دیگر، این بی انگیزگی در برخی جاها نیز می تواند به تشریفاتی گردیدن نحوه انجام کار بینجامد. کار تشریفاتی، یعنی کاری عاری از محتوا یعنی فرمایش لاجرم بلااثر.پدیده خدمت رسانی تشریفاتی یعنی ادامه کار با حداقل ها. یعنی حداقل میزانی از فعالیت و خدمت که قابل پذیرش است و با آن می توان در سازمان باقی ماند، بدون اینکه، کاری زمین مانده باشد.۳ – عدم انطباق سیستم های ارزیابی عملکرد با موضوع خدمت رسانی: بدون شک ارزشیابی توانایی بالقوه کارکنان، کاری است بس دشوار و شاید هم، انجام آن، به طور مطلق، غیرممکن و محال باشد. مروری اجمالی بر عملکرد سازمانهای مختلف، نشانگر و موید این قضیه است که آدمی هنوز به ابزار و وسیله ای که با آن بتواند این توانائیها را دقیقاً اندازه گیری کند، دست نیافته است و این در حالی است که ارزشیابی کننده ها نیز غالباً انسان هستند و به واسطه خصوصیات انسانی خویش، مملو از گرایشات ذهنی و عواطف و احساسات و نظرات شخصی بوده که نهایتاً در فرایند ارزشیابی گریز کامل از آنها ممکن نیست.بسیاری از علمای مدیریت، برپایه همین استدلال ارزشیابی را از مشکل ترین و آسیب پذیرترین جنبه های مدیریت دانسته اند.این اشتباه است که ارزشیابیها براساس شکل و نه محتوا سنجیده می شود و از آن اشتباه تر تلقی برخی از مدیران از انجام ارزشیابی به عنوان یک رفع تکلیف است و درنتیجه این اشتباهات است که فرصت تاثیرگذاری بر رفتار فرد، طی ارزیابی از دست می رود.همچنین، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسئولان باید با مقاصد موردنظر مطابقت داشته باشد. این اهداف در سازمانهای مختلف به شکل قابل توجهی با هم تفاوت دارند.یکی از ایراداتی که در گذشته بر سیستم های ارزشیابی عملکرد گرفته می شد، این بود که می کوشیدند با یک وسیله به چندین هدف نائل شوند. یعنی یک روش ارزشیابی که برای منظوری خاص از اعتبار کافی برخوردار بود، برای مقاصد وسیعی همچون ترفیعات، انتصابات، برنامه های آموزشی و حتی کاهش نیروی انسانی به کار گرفته می شد.به نظر می رسد سیستم های ارزشیابی عملکرد در سازمانها، انجام کار روزانه و رسانیدن سازمان به اهداف معینی را کانون توجه خود قرار داده و این درحالی است که این اهداف از دیدگاه مخاطبان واقعی خود موردارزیابی قرار نمی گیرد.آنچه که امروز اتفاق می افتد ارزیابیهای درون سازمانی برای اهداف برون سازمانی است و این موضوع شدیداً نیاز به اصلاح و بازنگری دارد.هنوز پدیده خدمت رسانی و رضایت مردم از نحوه انجام کار، هدف اساسی ارزشیابیهای سازمانی قرار نگرفته و از آن اشتباه تر اینکه هنوز خدمت رسانی به عنوان یک وظیفه و نه جوهر آدمی به شمار می آید.سیستم های ارزیابی عملکرد فعلی، براساس متغیرهای بازدهی به کار خود ادامه می دهند. بهترین مدیر، مدیری است که فروش و یا درآمد بالاتری را کسب کرده باشد و اما متغیرهای میانجی یعنی نگرش، اعتقادات، ادراکات و نارضایتی عمومی ناشی از این شیوه عملکرد، متاسفانه مسکوت باقی می ماند و به عنوان مشکلی بزرگ، فراروی مدیر آینده، رخ می نمایاند.ما برای غلبه بر این مشکل، ناگزیریم به تعریف اهداف برون سازمانی و ارزیابی عملکرد توسط عوامل و شاخصهای برون سازمانی بپردازیم.۴ – فرهنگ فردگرایی: ما از لحاظ تاریخچه و فرهنگ سازمانی، به گونه ای غالب، فردگرا و فردمحور محسوب می شویم. در مقام کارمند سازمان، مشکل افراد بخصوصی را حل می کنیم و در مقام مشتری و ارباب رجوع به جای تبعیت از شیوه های عمومی، راه حلهای انفرادی و سریع السیری را برای حل مشکلاتمان برمی گزینیم.آنجا که در مقام کارمند بدین نحو عمل می کنیم، از نهادینه شدن روحیه خدمت رسانی جلوگیری و آنجا که در مقام مشتری و ارباب رجوع روش دور زدن را اختیار می کنیم، زمینه اصلاح و بهبود روشهای عمومی خدمت رسانی را از بین می بریم.برای خدمت رسانی می بایستی به مثابه انگشتان یک دست، چون ید واحده بود.

مردم و یـا شـهروندان می بـایستی سازمانهـا را مأوای خود بداننـد.یعنی جایی که مشـکلاتشان به سادگی و بـــدون گـذر از پیـچ و خمهای بزرگ و صعب العبـــور اداری و بوروکراتیک حل می گردد و سازمانها نیز بایستی شهروندان را کسانی بدانند که بایستی به آنـان خـدمت کردو نه به خـدمت آنـان رسـید.روحیه فردگرایی در صـحنه اجتمـاع، به تقابل شـهروندان، مردم، ارباب رجوع و یا مشتری با سازمانها و نهادهای رایج در جامعه خواهدانجامید. هم از این نظامات شورایی و مدیریت مشارکتی و گروههای حل مسئله و تیم های کاری و امثالهم به تدریج درحال شـکل گیری و ایفای نقش بوده که لازم است بدان سـرعت بخشیده شود.۵ – الگوهای نامطلوب سازمانی / اجتماعی: مـدیران و مسئولان، همچون والـدین برای فرزنـدان، الگوهایی بلاتردیـد برای کارکنان خود هسـتند؛ مـدیرانی که دیرتر به سر کار می آینـد، مـدیرانی که زودتر از موعـد به منزل می رونـد، عـدم جدیت در کار، عدم صداقت و عدم شفـافیت، پرداختهای غیرعادلانه، تبعیض در اسـتخدام، انتصاب، ترفیعات و... ترویـج نظام جانبـداری و اعطای پاداش براساس خوش خـدمتی و نـه خـدمت، ارجحیت منـافع شخصـی بر منـافع اجتمـاعی و... همه موجبـات پیـدایی الگوهـایی نـامطلوب، از انگـاره هـای مـدیریتـــی برای کارکنان سازمانها را فراهم می آورنـد، چرا که کارکنان بـــه فراست درمی یابند که برای موفقیت لازم است که هماننـد مـدیر متبوعه خویش عمل کننـد. ضـمن اینکه در بهترین حالت ممکن، این رویه ها و الگوها، کارکنان متعهد و دلسوز را به انزوا و از خودبیگـانگی اجتمـاعی می کشانـد. یعنی قهری پنهـان.این موضـوع در اجتمـاع نیز صـدق می کنـد، وجود مشـاغلی که با کمترین زحمت بیشترین درآمـد را از آن خـود می سازند، روحیه خدمت رسانی را در کارکنان سازمانها و شـهروندان جامعه نابود می سازد.۶ – سیطره مفهوم تقابـل در وضع مقررات و قوانین: برای تحقق خـدمت رسانی ازسوی سازمانها و نهادها به مردم و ارباب رجوع، وضع قـوانین حمـایتی ضـروری می نمایـد. ایـن قـوانین ضـمن تکریـم مردم، تکـــریم مجریـان را نیز می بـایستی متضـمن گردند.تکریم مردم از عهده کسانی برمی آید که با کرامت شناخته شده، یعنی خود طعم زندگی را چشیده باشند. بنابراین، در وضع قـانـــون، می بـایستی بر گسترش نظم تاکیـد داشت و نه ایجاد محـدودیتهای غیرضـروری. همچنین لازم است کـــه از وضع قوانین یـک سویه و یک جانبه و واحـد برای کلیه آحاد، به نحوی که پاسـخگوی شـرایط واقعی جامعه نباشـد، خودداری کرد.وضع قوانین بـــدون رعـایت ضوابط پیش گفته، بر تقابـل فرد و سازمـان و تقابل دولت و ملت خواهـدافزود.نبایستی فراموش کرد که هر قانونی لزوماً می بـایستی اجرای عـدالت، امنیت، آزادی، نظم، آسایش و کرامت مردمی را جسـتجو کنـد، نه اینکه به واسطه عـدم تطابق با فرهنـگ موجود و یـا نـاهمخوانی با شـرایط کنونی و یا بنا به علت عـدم تاثیر در بهبود زنـدگی مردم، صـرفاً محدودکننـده و زاینـده مشـکلات و معضـلات بیشتر برای شـهروندان جامعه تلقی گردد.اگر فرهنگ جامعه ای بنابه دلایل پیش گفته به سـمت نقض قوانین موجود سوق پیـدا کنـد، ما فاقد قدرت پیش بینی رفتارها و روحیات واحد درمورد خدمت رسانی و درنتیجه شاهد بروز هرج و مرج در انگـــاره های اجتماعی خدمت رسانی خواهیم بود.منابع و مأخذ۱ – استال، گلن، اداره امور استخدامی، ترجمه منوچهر کوچک، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۶.۲ – کونتز، هارولدواودانل، سیریل، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، انتشارات مرکز آموزش مـدیریت دولتی، جلد دوم، تهران ۱۳۷۰.۳ – مورهـد، گریگور و کیکی گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه سیـدمهدی الوانی و غلامرضـا معمـارزاده، تهران، انتشارات مرواریـد، ۱۳۷۴.۴ – کرچ، دیویـد و کراچفیلـد، ریچـارد داس و اجرتون بلاکی، فرد در اجتماع، ترجمه محمود صناعی، تهران، موسسه روان شناسی دانشگاه تهران، ۱۳۵۴.* تدبیر

اندازه گیری سرمایهٔ فکری با نگاهی به بخش خدمات

دکتر محمد حسن فطرس و تورج بیگی

چکیـده: رشـد نـوین اقتصـادی، از دانش و اطلاعـات سرچشـمه می¬گیرد. ایـن امر مـوجب افزایش اهمیّت سـرمایهٔ فکری (=IC Intellectual Capital) به عنوان مقوله ای پژوهشـی و اقتصادی شده است. نقش و سـهم سـرمایهٔ فکری در پیشـرفت مدیریتی،

فنّی و اجتماعی اقتصاد موضوع تحقیقات جدید قرار گرفته است، به گونه‌ای که دانش سازمانی، عامل اصلی مزیّت رقابتی و خلق ارزش شناخته شده است. بنابراین، دستیابی به مزیّت رقابتی و بقای سازمان در گرو توانایی آن در خلق، ذخیره، توزیع و کاربرد دارایی های دانشی است. اندازه¬گیری سرمایهٔ فکری بر اساس رویکردی راهبردی از دارایی های نامشهود استوار است. اثر این دارایی¬ها بر مبنای میزان خلق ارزش و منافعی که برای سازمان در پی دارد، سنجیده می شود. در سالهای اخیر برای اندازه‌گیری سرمایهٔ فکری، چندین رویکرد و الگو مطرح شده است. این مقاله رویکرد¬ها و الگوهای اندازه‌گیری سرمایهٔ فکری را به اختصار مرور می کند. سپس، با استفاده از الگو یابی معادلات ساختاری (SEM= Structural Equation Model)، الگوی مناسبی برای بخش خدمات ارائه می دهد.مقدمهاصطلاح «سرمای ?فکری» را اولین بار جان کنت گالبرایت (Galbraith) در سال ۱۹۶۹ مطرح کرد. پیش از آن، پیتر دراکر اصطلاح «کارگران دانشی» را به کار برده بود (Feiwal, ۱۹۷۵). در تعریفی ساده، سرمای? فکری عبارت است از تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش دفتری دارایی‌های یک شرکت. طبق این تعریف، سرمای ?فکری، فرآیندها و دارایی‌هایی هستند که معمولاً در ترازنامه منعکس نمی‌شوند.اندازه¬گیری سرمای ?فکری از دو جنبه دارای اهمیت است. یکی، درون سازمانی که هدف از آن تخصیص بهتر منابع در راستای کارایی و به حداقل رساندن هزینه‌های سازمان است، دیگری، برون سازمانی که هدف از آن، در دسترس قرار دادن اطلاعات سرمایه‌گذاری‌های موجود و بالقو ?سازمان برای پیش‌بینی رشد آینده و نیز برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است. برای دستیابی به تصویری جامع از عملکرد عملیاتی و برآورد ارزش سازمان، می¬باید تمامی جنبه‌های سازمان بررسی شود. شیوه‌های رایج اندازه‌گیری که بر پای ?حسابداری سنّتی استوارند به تنهایی از عهد ?این کار برنمی‌آیند (Roos et al, ۱۹۹۷). این مقاله در سه بخش ارائه می‌شود: در بخش اول، روش¬های اندازه¬گیری نامشهودها، در قالب چهار رویکرد بیان می¬شوند. در ادام ?این بخش سعی کرده‌ایم، با مطالعهٔ مفاهیم این روشها، اجزای سرمایهٔ فکری بخش خدمات را تبیین کنیم. در بخش دوم، نحوهٔ تبدیل مفاهیم اجزای سرمایهٔ فکری به شاخص¬های قابل اندازه¬گیری در بخش خدمات ارائه می‌شود. در بخش سوم نیز با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری، الگوی مناسبی برای بخش خدمات پیشنهاد می¬کنیم. در پایان، پیشنهادهایی را در جهت کمک به بهبود الگو برای به کارگیری آن در زمینه¬های دیگر، ارائه می¬دهیم.۱. رویکردها و روشهای اندازه‌گیری نامشهودهارویکردهای سنجش نامشهودها، در چهار دسته اصلی قرار می¬گیرند:۱. روشهای سرمای ?فکری مستقیم (DIC= Direct Intellectual Capital Methods) زمانی به کار برده می¬شوند که اجزای مختلف دارایی‌های نامشهود، قابل تشخیص باشند و مستقیماً ارزش‌گذاری شوند.۲. روشهای ارزش حال سرمای ?بازار (MCM= Market Capitalization methods) زمانی به کار برده می¬شوند که تفاوت بین جمع مبلغ سرمایه و ارزش دفتری (دارایی خالص) سهامداران قابل محاسبه باشد.۳. روش‌های بازگشت دارایی (ROA) زمانی به کار برده می¬شوند که دارایی‌های مشهود و رشد مالی سالیانه با متوسط صنعت، قابل مقایسه باشند. در این روشها میانگین درآمدهای بالاتر، برای برآورد ارزش دارایی‌های نامشهود به کار برده می‌شود.۴. روش‌های کارت امتیازی (SC) زمانی به کار برده می¬شوند که اجزای مختلف سرمای ?فکری معیّن بوده، بتوان آنها را بر حسب کارت امتیازی و یا گراف منعکس کرد.هر رویکرد مزایای ویژه خود را دارد. روشهای ارزش حال سرمای ?بازار و بازگشت دارایی، ارزش‌گذاری‌های پولی را ارائه می‌دهند که در زمینه‌های ادغام، تملک و ارزیابی سهام مفیدند. همچنین، این دو روش برای مقایس ?شرکت‌هایی که در صنعت یکسانی فعالیّت دارند، به کار می‌روند. بالاخره، چون این روشها طبق اصول حسابداری طولانی مدت (تاریخی) بنا شده‌اند، به آسانی می‌توانند با حرف ?حسابداری ارتباط برقرار کنند. ایراد این روشها در آن است که تبدیل همه چیز به روابط پولی می‌تواند آنها را سطحی جلوه دهد. روش‌های بازگشت دارایی در برابر فرضیات نرخ تنزیل و نرخ بهره بسیار حساس‌اند. روش‌هایی که فقط در سطح سازمانی و در جهت استفاد ?مفید به هدفهای مدیریتی عمل می‌کنند، در سطح پائین‌تری قرار می‌گیرند. برخی از روش‌ها به ویژه روشهای برآورد ارزش حال سرمای?

بـازار، هیـچ کاربردی در سازمانهای غیر انتفاعی، اداره‌های داخلی و سازمانهای بخش عمومی ندارنـد.از مزایای روشـهای سـرمای? فکری مسـتقیم و کـارت امتیـازی آن است که به آسـانی در هر سـطحی از سازمـان کاربرد دارنـد و در مقایسه با محاسـبه‌های مالی، تصویر جامعتری از ارزش سازمان ارائه می¬دهنـد، زیرا این روشـها یک رویـداد یا گزارش را دقیق‌تر اندازه‌گیری می‌کنند. پس، از اقـدامهای مـالی محض دقیق‌ترنـد. از این رو، به انـدازه‌گیری روابـط پولی نیـازی ندارنـد و برای سازمانهـای غیر انتفـاعی، اداره‌هـای داخلی، سازمانهای بخش عمومی و هدفهای اجتماعی و زیست محیطی مفیداند. از آنجا که شاخص‌های این روشـها وابسـته به قراین و طبق سـفارش هر سازمان تـدوین می¬شونـد، مقایسه عملکرد بین سازمانی را بسـیار دشوار می‌سازنـد. از این رو، ایرادی برای این روشـها محسوب می¬شود. افزون بر آن، چون این روش‌هـا جدیدانـد به آسانی توسط شـرکتها و مـدیرانی که دیـدگاه مالی محض دارنـد، پـذیرفته نمی‌شونـد. این رویکردها، حجم انبوهی از داده‌ها را تولیـد می‌کنند که تجزیه و تحلیل و ایجاد ارتباط را دشوار می سازند (Luthy, ۱۹۹۸ and Williams, ۲۰۰۰). بـا توجه به رویکردهای یاد شـده، روش‌های انـدازه‌گیری متعـددی ارائه شـده است که در (جـدول ۱) به اختصـار به آنهـا اشـاره می‌شود. گفتنی است که در این جـدول الگوهایی که در ادامه شـرح داده شـده، حـذف شده‌انـد.در ادامه، به تشـریح چند الگو که کاربرد بیشتری دارد و در جدول اشاره نشده‌اند، می‌پردازیم: ۱-۱. الگوی رهیاب اسکاندیااسـکاندیا یک شـرکت خـدمات مالی سوئدی است که برای نخستین بار توانست دارایی¬های دانشـی خود را اندازه‌گیری کرده و در قالب ضـمیمه¬ای به حسابـداری سنّتی شـرکت، الحاق کنـد. نخستین گزارش سـرمایهٔ فکری اسـکاندیا بر اساس الگوی پیشنهادی ادوینسون و مالون در اواسط دههٔ ۱۹۸۰ تدوین شد. در گزارش سرمای ?فکری اسکاندیا علاوه بر ۷۳ سنج ?سنتی، از ۹۱ سنـج ?جدیـد برای انـدازه‌گیری دارایی‌هـای دانشـی در پنـج حـوز: ?مـالی، مشـتری، فرآینـد، نوسـازی و توسـعه و انسانی اسـتفاده شـد.ادوینسـون و مـالون در طرح ارزش اسـکاندیا، سـرمای ?فکری را در دو جزء سـرمایهٔ انسـانی و سـرمایهٔ ساختـاری ارائـه کردند (شکل۱).در این الگو، سـرمای ?انسـانی بـا عنوانهـای دانش مختلـط، مهـارت، خلاقـیّت و توانایی فردی کارکنان برای انجام وظیفه، تعریـف می¬شود، که فلسـفه، فرهنـگ و اعتبـار سازمـان را نیز دربرمی‌گیرد. سـرمای ?ساختـاری نیز مواردی از قبیـل: سـخت‌افزار، نرم‌افزار، پایگاه‌هـای اطلاعـاتی، ساختـار سازمانی، حق ثبت اختراعها، مارک‌های تجاری و هرگونه قابلیّت سازمانی دیگری را که از بهره‌وری کارکنـان پشتیبـانی می‌کنـد، شامـل می‌شود. به عبـارت دیگر، هر چیزی که بـا رفتن کارکنـان به خـانه در محل کـار باقی می‌ماند، بر خلاف سـرمای ?انسانی که تحت مالکیت سازمان درآورده نمی¬شود، سرمای ?ساختاری قابل تملّک و مبادله است.به نظر ادوینسون و مالون، انـدازه‌گیری سـرمای ?فکری روش جدیدی برای نشان دادن ارزش سازمانی است که در حسـابداری سنّتی هرگز جـایی نداشته است. آنهـا معتقـدنـد که با وجود دارایی‌های نامشهود، محاسب ?شـکاف بین ارزش ثبت شـده در ترازنامه و برآورد سـرمایه‌گذاران از ارزش‌هایشان امکان¬پـذیر خواهـد بود. ۱-۲. الگوی شـاخص سـرمایهٔ فکریـاین الگو که توسط روس و همکـاران در سال ۱۹۹۷ پیشـنهاد شـد نیز در زمره رویکردهـای کـارت امتیـازی قرار دارد. هـدف این شاخص ایجاد تجسّم و انتقال سرمایهٔ فکری و ارزش، مشتق شده از آن است. شاخص سرمایهٔ فکری به نسل دوم از روش¬های اندازه¬گیری سرمایهٔ فکری تعلّق دارد که کاستی¬های شیوه‌های پیشین را رفع می‌کند. این الگو، تمامی مؤلفه‌های سرمای ?فکری را در یک شاخص سازمانی گرد هم می¬آورد. در این ادغام، اهمیّت ضـریب اثرگـذاری هر کـدام از نماگرها نشان داده شـده است. این شاخص مـدیران را به طور مستقیم قادر به تشـخیص و همچنین قضاوت دربارهٔ وضعیت سرمایهٔ فکری سازمان می‌سازد. همچنین، زمینهٔ مقایسه بین سازمان‌ها و واحـدهای اقتصـادی را فراهـم می‌آورد.روس و همکـاران، سـرمای ?فکری را بـه سـرمای ?انسـانی، سـرمای ?سازمـانی و سـرمای? ارتبـاطی تقســیم می‌کننــد. ســرمایهٔ سازمــانی نیز ســرمایهٔ نوســازی و توســعه و ســرمایهٔ فراینــد را دربرمی‌گیرد، (شــکل ۲) . (Roos,et.al,۱۹۹۷ ۱-۳. الگـوی تکنولوژی بروکربروکینـگ در سـال ۱۹۹۶ الگوی شـکل (۳) را برای تعییـن ارزش سـرمای? فکری طرح‌ریزی کرد. الگوی او از جمله روشـهای سـرمایه فکری مسـتقیم است.بروکینـگ ارزش سـرمای ?فکری سازمان را از راه

تحلیل عیب‌یابی ارزیابی کرد و واکنش سازمان را به بیست پرسش در رابطه با چهار جزء سرمایه فکری، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در الگوی بروکر، منظور از دارایی‌های بازار مواردی از قبیل: مارك‌های تجاری، مشتریان، کانالهای توزیع و همکاری‌های تجاری است. دارایی‌های انسان محور شامل آموزش، دانش و شایستگی افراد سازمان است. دارایی‌های مالکیت معنوی عبارت از حق ثبت اختراع، حق امتیاز و اسرار تجاری هستند. بالاخره دارایی‌های زیر ساختاری نیز مجموعه‌ای از فرایندهای مدیریتی، سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات، شبک ?ارتباط‌ها و سیستم‌های مالی هستند. (۴-۱ .(Brooking, ۱۹۹۶. الگوی نمایشگر دارایی‌های نامشهودالگوی نمایشگر دارایی‌های نامشهود که از جمله روشهای کارت امتیازی است، توسط اسویبی بر اثر تجربیاتش به عنوان مدیر یک هفته نامه مالی در سال ۱۹۹۷ ارائه شد. اسویبی ارزش بازاری سازمان را شامل خالص دارایی‌های مشهود و سه نوع دارایی نامشهود می‌داند (شکل ۴). ۱-۵. الگوی ارزش افزود ?اقتصادیارزش افزود ?اقتصادی روشی بر مبنای بازگشت سرمایه، برای سنجش ارزش بر پای ?حسابداری سنّتی است که در سال ۱۹۹۷ توسط استوارت مطرح شد. در این الگو به پیروی از اصول حداکثرسازی ارزش سهام، تفاضل مجموع ارزش واحد اقتصادی و مجموع ارزش سرمای ?به کار گرفته شده توسط سرمایه‌گذاران حداکثر می‌شود. ارزش افزوده اقتصادی الگوی جامعی است که متغیرهایی نظیر: بودجه¬بندی سرمایه، برنامه‌ریزی مالی، هدف‌گذاری، اندازه‌گیری عملکرد، ارتباط سهامداران و انگیز ?پاداش را به کار می‌گیرد. هر چند که مدیریت سرمایهٔ فکری به گونه صریح با ارزش افزود ?اقتصادی مرتبط نیست، اما به طور ضمنی با مدیریت اثربخش سرمای ?فکری، ارزش افزوده اقتصادی افزایش می‌یابد (۶-۱.(Bontis, ۲۰۰۱. الگوی کارت امتیازی متوازنکارت امتیازی متوازن را نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۲ به منظور تبدیل راهبردها و دیدگاه مدیران به مجموعهٔ گسترده¬ای از مقیاس‌های عملکردی طراحی کردند.کارت امتیازی متوازن، سازمان را از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار می¬دهد و به گسترش سنجه‌ها و گردآوری و تحلیل داده‌ها برای هر یک می¬پردازد (Kaplan and Norton, ۱۹۹۶) شکل (۵).با نگاهی به این چارچوب، مشخص می‌شود که دیدگاه مالی همان سرمای ?مالی، دیدگاه مشتری همان سرمای ?مشتری، دیدگاه فرایندهای داخلی همان سرمای ?ساختاری و دیدگاه رشد و یادگیری همان سرمای ?انسانی است.مطالعهٔ ادبیات تحقیق سرمای ?فکری، از آن نشان دارد که بیشتر الگوها شامل سه مقولهٔ سرمایهٔ انسانی، سرمایهٔ ساختاری و سرمایهٔ مشتری هستند. با کنار گذاشتن شاخص¬های مشترك الگوها و تطبیق آنها با بخش خدمات کشور، اجزای سرمایهٔ فکری را زیر عنوان سرمایهٔ انسانی، سرمایهٔ ساختاری و سرمایهٔ مشتری معرفی می¬کنیم. پس از شناسایی اجزای سرمایهٔ فکری، گام بعدی، تهیهٔ شاخص¬هایی متناسب با ساختار بخش خدمات است. در ادامه، به این موضوع می¬پردازیم. ۲. تهی ?شاخص برای اجزای سرمایهٔ فکریمفاهیم متغیرها برای آنکه قابل استفاده باشند باید دارای معرف‌ها یا شاخص‌های تجربی باشند. چگونگی تبدیل مفاهیم به شاخص ها، در سه مرحله انجام می‌شود:۱. تعریف مفاهیم؛۲. تهی ?شاخص های اولیه؛۳. ارزیابی شاخص ها (دی. ای. دواس، ۱۳۸۱).در این مطالعه سه عنصر سرمایهٔ فکری (سرمایهٔ انسانی، ساختاری، مشتری)، متغیرهای برون¬زا و عملکرد سازمانی متغیر درون¬زا در نظر گرفته می¬شوند. سرمای ?انسانی، ذخیر ?دانش سازمان است که توسط کارکنان نمایش داده می‌شود. سرمای ?ساختاری، شامل تمامی ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان است. سرمای ?مشتری، در دانش پنهان در کانالهای بازاریابی و روابط مشتری قرار می‌گیرد. منظور از عملکرد سازمانی، کارایی است و در واقع اندازه‌گیری عملکرد در سطح عملیاتی سازمان، همان کارایی است.پس از تهیهٔ شاخصها و ارزیابی آنها، گام بعدی، تدوین الگوی مناسبی است که بتواند روابط بین اجزای سرمایهٔ فکری و عملکرد سازمانی را نشان دهد. این الگو که در (شکل ۶) نشان داده شده است، با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری طراحی شده است.در پایان به مطالعهٔ موردی چنین الگویی اشاره می¬کنیم که در صنعت بانکداری کشور در دو بخش دولتی و خصوصی، برآورد کرده¬ایم. نتایج این مطالعه، گویای مناسب بودن شاخصهای اندازه¬گیری اجزای سرمایهٔ فکری و عملکرد سازمانی و نیز معنی¬داری و برازش مناسب الگوی تبیین شده نهایی، در صنعت

مذکور است (بیگی، ۱۳۸۶).نتیجه¬گیریمدیریت نیروی عقلانی در مرکز عصر دانشی معاصر، قرار گرفته است. توسع ?روشهای اندازه‌گیری و سنجش سرمای ?فکری به کندی صورت می‌گیرد و پژوهشهای انجام شده در این حوزه بسیار محدود بوده است. اکثر روش‌شناسی‌های موجود برای اندازه‌گیری دارایی‌های نامشهود و سرمای ?فکری، از دل پژوهش در حوزه‌های اقتصاد، مدیریت، حسابداری منابع انسانی، علوم اجتماعی و ... برخاسته است. نتیج ?این فرایند دستیابی به برخی چارچوبها، روش‌شناسی‌ها و الگوهای سنجش بوده است که برای توسع ?توانمندی‌های بخشهای اقتصادی در جهت سنجش دارایی‌های دانشی، قابل استفاده¬اند. هدف این مطالعه این بود که با مرور این الگوها به کشف مفاهیمی بپردازد که با بخش خدمات مطابقت داشته باشند. همچنین، توانستیم با کمک مفاهیم متغیرهای نهفته تحقیق نشان دهیم چگونه باید برای این متغیرها شاخص تهیه کنیم و در ارزیابی شاخصها بار دیگر اهمیّت تحلیل عاملی را نشان دادیم.در دنبال ?چنین مطالعه‌هایی باید نشان دهیم که در سازمان‌هایی که سطح بالایی از سرمای ?فکری دارند باید خدمات با ارزش افزود ?بالا، یادگیری سازمانی و حفاظت و تأمین اطلاعات در سطح دانش سازمانی بسیار قوی برقرار باشد. تحلیلگران و محقّقان نیز باید به دنبال فرموله کردن این نوع سرمایه باشند. به واسط ?مفهوم ضمنی سرمای ?فکری، این اجازه به تحلیلگران داده نمی‌شود که با استفاده از متغیرهای اقتصادی به اندازه‌گیری آن بپردازند. این موضوع می‌تواند هشداری برای کارشناسان مالی و حسابداری باشد که به دنبال پاسخی برای این پرسش هستند که: ارزش سرمای ?فکری ما چه اندازه است؟، فرمولی که هرگز وجود نداشته است.با توجه به اینکه در سال¬های اخیر به دنبال سیاست¬های خصوصی¬سازی برخی از سازمانهای بخش خدمات کشور به بخش خصوصی واگذار شده¬اند و یا در حال واگذاری می¬باشند، اندازه¬گیری سرمایهٔ فکری بر عملکرد سازمانی در این بخش، می¬تواند نتایج چنین سیاست¬هایی را نیز مورد ارزیابی قرار دهد.

•منابع۱- دی. ای. دواس، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه: هوشنگ نایبی، چاپ دوم، تهران: نشر نی، ۱۳۸۱.۲. بیگی، تورج، بررسی تطبیقی اثرات سرمایهٔ فکری بر عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران در دو بخش دولتی و خصوصی، پایان¬نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات دانشگاه بوعلی سینا، ۱۳۸۶.

Brooking, A., Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprises, . ۳ International Thomson Business Press, London, Vol. ۸, No. ۱۲-۱۳, pp. ۷۶, ۱۹۹۶.۴. Edvinsson, L. and Malone, M.S., Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, New York: Harper Business, ۱۹۹۷.۵. Feiwal, G.R., The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy, The University of Tennessee Press, Knoxville, TN, ۱۹۷۵.۶. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., The Balanced Scorecard–Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, ۱۹۹۶.۷. Luthy, D.H., Intellectual Capital and its Measurement, Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan, ۱۹۹۸.۸- Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N. and Edvinsson, L., Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, Macmillan Business, London, ۱۹۹۷.۹. Sveiby, K.E., The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, ۱۹۹۷.۱۰. Sveiby, K.E. (۲۰۰۱), Methods for Measuring Intangible Assets, available at: www.sveiby.com.au/IntangibleMethods.html.۱۱. Williams, S.M., Are Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?, Journal of Intellectual

.Capital, Vol. ۲, No. ۳, pp. ۱۹۲-۲۰۳, ۲۰۰۰

منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳

شخصیت نام تجاری و تاثیر آن بر وفاداری مشتریان در بخش خدمات

(مورد مطالعه شرکت ایرانسل)علیرضا موتمنی.، هادی مرادی.، امین همتیچکیدهاهمیت نام تجاری و تاثیر آن در فروش محصولات و خدمات بطور فزاینده¬ای در حال گسترش است و آگاهی از شخصیت نام تجاری و ابعاد آن برای همه موسسات حائز اهمیت می¬باشد. به همین دلیل در تحقیق حاضر به شناسائی ابعاد شخصیتی نام تجاری پرداخته شده و تاثیر شخصیت نام تجاری را بر رضایت، ارزش ادراکی، اعتماد و وفاداری به نام تجاری را مورد بررسی قرار میدهد. با استفاده از پرسشنامه، نظرات ۲۱۲ نفر از کاربران شرکت ایرانسل جمع¬آوری گردید. جهت تحلیل داده¬ها از تحلیل عاملی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی چهار بعد را برای شخصیت نام تجاری ایرانسل معرفی می¬نماید. نتایج تحقیق حاکی از تاثیر مثبت و معنی¬دار شخصیت نام تجاری بر رضایت و ارزش ادراکی و همچنین تاثیر معنی¬دار رضایت بر اعتماد و وفاداری، و ارزش ادراکی بر رضایت و وفاداری مشتریان است. لذا موسسات خدماتی بایستی با تمرکز بر ارتباطات و دستیابی به روابط عمومی اثربخش به ایجاد و حفظ شخصیت نام تجاری مطلوب اقدام نمایند. چراکه ارتباطات نقش حیاتی در خلق و حفظ شخصیت نام تجاری دارد.کلمات کلیدی: شخصیت نام تجاری، اعتماد، وفاداری، رضایت، ارزش ادراکی، خدماتمقدمه:امروزه ارزش¬آفرینی برای سهامداران، مهم¬ترین مشغله فکری مدیران سازمان¬ها است. صحنه رقابت¬های امروزی، بیشتر به میدان نبرد شباهت دارد تا به صحنه عرضه و تقاضا. از این رو سازمانها هر چه بیشتر با استراتژی جنگ قدرت آشنا بوده و در مدیریت نیروهای نظامی و جنگی توانایی داشته باشند، آسان¬تر می¬توانند با پیروزی جنگ را به نفع خود پیش ببرند. یکی از مهمترین استراتژیهای ¬هر سازمان برای پیروزی تدوین مدیریت و چشم انداز نام تجاری است. نام تجاری به عنوان رکن و اساس بازی رقابتی امروز، عنصری است که باید به دقت تعریف، ایجاد و مدیریت شود تا سازمان و شرکتها بتوانند با تکیه بر این ستون خیمه¬گاه کسب و کار خود، سودآوری هر چه بیشتر را رقم بزنند [۱]. کاتلر و کلر (۲۰۰۶) نام تجاری را بصورت "اسم، عبارت، سمبل، علامت و یا طرحی، و یا ترکیبی از آنها، که گرایش به مشخص کردن کالا- یا خدمات یک فروشنده یا گروه از فروشندگان و تمایز آنها از رقبایشان دارد"تعریف می¬نمایند. امروزه، سرمایه¬ی اصلی بسیاری از کسب¬ و¬ کارها، نام¬های تجاری آنهاست، چرا که نام¬های تجاری برای اینکه مصرف¬کنندگان را قادر به شناسایی محصولات و خدماتی که مزایای ویژه¬ای را برای آنها تعهد می¬کند، طراحی می¬گردند [۴۰]، و برای یک مشتری بالقوه، یک نام تجاری، یک راهنمای مهم است. یک نام تجاری چکیده¬ای است از هویّت، اصالت، ویژگی و تفاوت. یک نام تجاری این اطلاعات را که در یک کلمه یا علامت متمرکز شده است، بر می¬انگیزد. به همین دلیل است که نام¬های تجاری برای تبادلات کسب¬و¬کار حیاتی¬اند [۳]. نام¬های تجاری بعنوان ابزار بازاریابی نقش ویژه¬ای را در شرکتهای خدماتی ایفا می¬کنند، چرا که نام¬های تجاری قوی اعتماد را در محصولات ناملموس افزایش داده و مشتریان را قادر به ادراک بهتر و ملموس¬تر شدن آنها می¬نماید [۳۷و۱۰]. محققان، نام تجاری خدمات را بعنوان تعهد به مشتری تفسیر و تعریف می¬نمایند [۲۴]. زیرا نام تجاری هزینه جستجو و ریسکهای ادراکی، مالی، اجتماعی، یا امنیتی مشتریان که مانعی برای ارزیابی صحیح خدمات قبل از خرید می¬باشد را کاهش می¬دهد[۲۰]. امروزه شخصیت موضوع جذابی در بازاریابی است و آکر(۱۹۹۶) شخصیت را یکی از ابعاد اصلی هویّت نام تجاری و از متغیرهای اصلی اثرگذار در فرآیند تصمیم خرید مشتریان معرفی می¬نماید. شخصیت موقعیتی عالی از نام تجاری در ذهن مصرف¬کنندگان ترسیم می¬کند و نگرش¬ها، احساسات و دیدگاههای مشتریان را در مورد نام تجاری بیان می¬کند [۱۷]. آکر (۱۹۹۷) ادعا نمود که افرادی که نگرش مطلوبی نسبت به نام

تجاری دارند، به احتمال زیاد نام تجاری را انتخاب می¬کنند که متناسب با شخصیت آنها باشد. با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر به شناسائی ابعاد شخصیتی نام تجاری در بخش خدمات پرداخته و سپس به بررسی تاثیر شخصیت نام تجاری بر رضایت و ارزش ادراکی مشتریان خواهد پرداخت.مروری بر ادبیات:شخصیت نام تجاریهنگام انتخاب نام¬های تجاری که با هم رقابت دارند، مصرف کنندگان تناسب میان شخصیت نام تجاری و شخصیت مورد علاقه خود را مورد ارزیابی قرار می¬دهند[۴۵]. هر نام تجاری، شخصیتی دارد. اگر، همانگونه که غالباً اتفاق می¬افتد، یک نام تجاری را با فردی همانند سازی کنیم، به تدریج تصویری از آن فرد می¬سازیم که از محصولات یا خدمات حرف می¬زند [۳]. شخصیت و ارزش دو مفهوم مرتبط با هم هستند که در آن شخصیت زیر مجموعه¬ای از ارزش است [۱۸]. شخصیت و تصویر ذهنی دو مفهوم متفاوت می¬باشند، بطوریکه پلامر (۱۹۸۵) شخصیت نام تجاری را ماحصل ارتباطات شرکت با مشتریان دانسته ولی تصویر ذهنی را بعنوان ادراکات مصرف¬کنندگان از شخصیت نام تجاری معرفی نموده است. مصرف¬کنندگان از ابعاد شخصیت نام تجاری بعنوان عوامل تعیین¬کننده مرتبط ارزش افزوده نام تجاری استفاده می¬کنند[۳۶]. راندل (۱۹۹۷) نقشهای چهارگانه زیر را برای شخصیت نام تجاری برشمرده است: ۱) ارائه یک هویّت به مصرف¬کنندگان؛ ۲) فراهم ساختن مجموعه مختصری از اطلاعات مصرف کننده درباره نام تجاری؛ ۳) ایجاد تضمین و اطمینان از مزایای مورد انتظار برای مصرف کنندگان؛ و ۴) افزودن اطلاعات درباره ارزش یک محصول یا خدمت. همچنین بروک (۱۹۹۴) پنج مورد از مزایای استفاده کارا از شخصیت نام تجاری را به صورت زیر برشمرده است: ایجاد ارزش ویژه نام تجاری با استفاده از پذیرش موقعیت نام تجاری موسسه؛ ایجاد یک تصویر قابل تشخیص جهت برقراری ارتباطات اثربخش با مشتریان؛ ایجاد و بسط تصویر ذهنی قوی برای نام تجاری محصولات؛ تمایز نام تجاری از رقبا؛ و فراهم آوردن شرایطی برای موسسه برای درخواست قیمت بیشتر از مشتریان [۲۹]. شخصیت نام تجاری را می¬توان به طرق مختلفی ایجاد نمود و به عبارتی می¬توان گفت که منابع شخصیت نام تجاری عبارتند از: منابع مستقیم و غیر مستقیم. منبع مستقیم دربردارنده مجموعه¬ای از ویژگیهای انسانی مرتبط با کاربران نام تجاری، کارمندان شرکت، مدیران ارشد سازمان، و تائید کنندگان (تصدیق کنندگان) نام تجاری می¬باشد. منبع غیرمستقیم نیز در برگیرنده همه ابعاد ایجاد شده بوسیله مدیران شرکت مانند: تصمیمات مرتبط با محصول یا خدمت، قیمت، توزیع و ترفیعات آن می¬باشد [۳۹]. موسسات تبلیغاتی متعددی شخصیت را در تمامی مبارزات ارتباطی، تبدیل به یک پیش نیاز کرده¬اند. آکر در سال ۱۹۹۷ مدلی ۵ بعدی در مورد مقیاس شخصیت نام تجاری پیشنهاد کرد. وی بیان کرد که این مدل، یک مدل کلی بوده و می¬تواند در تمامی محصولات و فرهنگ¬های متفاوت کاربرد داشته باشد. لذا پس از ارائه این مدل توسط وی، بسیاری از افراد این مدل را در محصولات مختلف و فرهنگ¬های متفاوت بسط داده و استفاده کردند. وفاداری به نام تجاریطبق نظر دچرناتونی و مک¬دونالد (۱۹۹۴) هدف از نامگذاری تسهیل وظیفه شرکتها برای کسب و حفظ مصرف کنندگان وفادار با هزینه مناسب و با هدف نائل شدن به بازگشت سرمایه هرچه سریعتر می¬باشد. وفاداری به نام تجاری منعکس کننده مطلوبیت کارکردی محصولات و خدمات می¬باشد [۲۵]. چالش اصلی در تحقیق بر روی وفاداری نام تجاری، تعریف مفهوم وفاداری به نام تجاری و اندازه گیری آن می¬باشد [۲]. آکر (۱۹۹۱) وفاداری به نام تجاری را بصورت دلبستگی-های مصرف کنندگان به نام تجاری تعریف نموده است، همچنین یو و دنتوم (۲۰۰۱) ادعا نمودند وفاداری به نام تجاری، به گرایش وفادار بودن به یک نام تجاری اشاره دارد و می¬تواند بصورت تمایل مصرف کنندگان به خرید نام تجاری بعنوان اولین انتخابشان نشان داده شود. مصرف-کنندگان وفادار به یک نام تجاری خاص متعهد می¬باشند. این تعهد منجر به خرید دائمی محصولات این نام تجاری در هنگام استفاده از این محصول می¬گردد [۲۹]. مصرف¬کنندگان وفادار معمولاً تمایل به پرداخت مبلغ بیشتری برای محصولات دارای نام تجاری دارند، زیرا ارزشهای منحصر بفردی از یک نام تجاری، نسبت به سایر نامها ادراک می¬کنند. وقتی مصرف کنندگان وفادار فقدان دلبستگی به نام تجاری خاصی را مشاهده نمودند، آنها بلافاصله به

نامهای تجاری که وضعیت بهتری دارند، تمایل پیدا می¬کنند. دلیل خرید محصولات با نام تجاری آشنا به دلیل سبب صرفه جویی در زمان و کاهش ریسک ادراکی می¬باشد [۱۱]. آکر (۱۹۹۶) شاخصهای وفاداری به نام تجاری را شامل: مقداری که مصرف کنندگان مایل است تا در مقایسه با سایر نامهای تجاری رقیب پرداخته، و رضایت و قصد خرید مجدد محصول یا خدمت معرفی نمود. اشاره به این نکته ضروری است که تکرار خرید نشانه کافی از وفاداری به نام تجاری نمی باشد. "وفاداری به نام تجاری یکی مهمترین مزایای خلق تصویر ذهنی مثبت بوده و جلوه¬ای از وجود ارزش ویژه نام تجاری می¬باشد[۲۲]. تحقیقات کیم و همکارانش (۲۰۰۱)، و بروکس و همکارانش (۲۰۰۷) نشان داد که وفاداری به نام تجاری تا حد زیادی تحت تاثیر شخصیت نام تجاری قرار می¬گیرد [۲۵و۳۶]. از مفاهیم بسیار مهمی که در زمینه وفاداری به نام تجاری فوق العاده حائز اهمیت می¬باشد، موضوعات رضایت، اعتماد و ارزش ادراکی است که در ذیل توضیحاتی در خصوص این متغییرها ارائه می¬شود. محققان بازاریابی معتقدند که رضایت مشتریان و وفاداری جزء لاینفک در کسب و کار می¬باشد [۴۲]. در ادبیات بازاریابی رضایت به شکلهای مختلفی تعریف شده است [۳۳]. برای مثال اولیور (۱۹۹۷) رضایت را بعنوان وضعیت روحی عمومی که درباره پیش بینی (انتظار) برای احساس و تجربه از رفتار خرید تعریف نمود. برخی نیز رضایت را بصورت پاسخ احساسی به موقعیت خرید تعریف نموده¬اند. رضایت هنگامی رخ می¬دهد که عملکرد محصول یا خدمات، انتظارات خریداران را برآورده¬ نماید [۹]. رضایت به عنوان یکی از متغیرهای مورد توجه، عاملی کلیدی برای ایجاد وفاداری در مشتری است [۱۶]. ژیسکانس و همکارانش (۱۹۹۹) دریافتند که رضایت یکی از پیش شرطهای اعتماد به نام تجاری می باشد [۴۳]. کیفیت مناسب خدمات، یکی از ویژگیهای مهم ارائه کنندگان خدمات می¬باشد که همانند یک نمونه در ذهن مشتری خدمات عمل می¬کند [۳۴]. از این رو می¬توان بیان کرد که رضایت مشتری یک رکن اساسی در ارائه خدمات می¬باشد، چرا که درک و ارضای نیازها و خواسته¬های مشتریان می¬تواند سهم بازار را بواسطه تکرار مراجعات و خرید افزایش دهد. همچنین رضایت بر گرایش به خرید آتی مشتریان تاثیر مهمی داشته و به شکل¬گیری وفاداری نیز کمک می¬نماید [۲۸و۱۲]. چگونگی ارزیابی و اندازه¬گیری رضایت مشتری در رابطه با سنجه¬های مورد استفاده و مورد تردید است. لیکن لی (۲۰۰۹) بیان داشت که رضایت مشتریان می¬تواند بوسیله سنجه یا سنجه¬های چندگانه مورد ارزیابی قرار گیرد، لذا در تحقیق حاضر از ارزیابی رضایت بصورت کلی استفاده شده است.مفهوم اعتماد بعنوان فاکتور اساسی در ایجاد روابط بازاریابی موفق بوسیله پاراسورامان در سال ۱۹۸۵معرفی شد. در ادبیات بازاریابی اعتماد را بعنوان یک پیش شرط ضروری برای ایجاد روابط با مشتریان معرفی نموده¬اند [۲۱]. این نویسندگان پیشنهاد می¬کنند که مشتریان باید به رفتار ذکر شده در قبال خود مطمئن بوده و قادر به اعتماد به عرضه¬کنندگان خدمات باشند چرا که همه این توجهات به منظور بدست آوردن وفاداری مشتریان امری ضروری است. نویسندگان دیگری مانند مکینتاش و لوک شاین (۱۹۹۷)، و سیردیشمک (۲۰۰۲) به نقش اعتماد در ایجاد وفاداری اشاره داشته¬اند. اعتماد هنگامی رخ می¬دهد که یک شخص به پایایی و درستی تعاملات شریکش اطمینان یابد. بدلیل بارز بودن آن در محیطهای فاقد اطمینان، اعتماد نقش بسیاری حیاتی برای ارائه کنندگان خدمات ایفا می¬نماید. همچنین لازم به ذکر است که بازاریابی اثربخش خدمات به مدیریت اعتماد بستگی دارد، زیرا مشتریان بایستی به نوعی خدمات را قبل از تجربه آن خریداری نمایند [۲۱]. بر اساس مطالعات مختلف، اعتماد را می¬توان به چهار دسته طبقه بندی نمود: ۱) تمایل آشکار هریک از طرفین در تعامل؛ ۲) ضرورت اینکه هر یک از طرفین باور داشته باشند که وقوع یک اتفاق می¬تواند آینده روابط آنها را تحت تاثیر قرار دهد؛ ۳) ایجاد روابطی که بتواند وضعیت مطلوب را خلق کند؛ و ۴) اعتقاد به حرفها، قولها و فعالیهای یکدیگر در جریانات عادی کسب و کار. درک تعاملات شرکا منجر به شکل¬گیری روابط تجاری با اعتماد می¬گردد. در صورت وقوع اعتماد روابط بین شرکت و مشتری، توان بالقوه زیادی به منظور ایجاد مزایای دو جانبه فراهم می¬شود[۲۳]. بعلاوه هنگامی که مشتریان می¬خواهند درباره عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات قضاوت نمایند،

موسسات با شهرت بالاـ می¬تواند اطمینان را تشدید و ریسک ادراکی آنها را کاهش دهد [۲۱]. تحقیق هس و همکارانش نمونه¬ای از بررسیهایی است که حاکی از تاثیر شخصیت نام تجاری بر اعتماد به نام تجاری می¬باشد [۳۶]. مک¬دوگل و لوسگو (۲۰۰۰) ارزش ادراکی خدمات را بصورت مزایایی که مشتریان معتقدند مازاد هزینه مرتبط با مصرفشان دریافت می-نماید تعریف نمودند [۲۸]، زیتمال و بتنر (۲۰۰۰) پیشنهاد نمودند که ارزش ادارکی ارزیابی کلی از سودمندی خدمات، مبتنی بر ادراکات مشتریان از آنچه بدست می آورند در مقابل هزینه¬¬ی پرداختی می¬باشد [۱۲]. کیفیت ادراکی به نوع محصول یا خدمت و ویژگیهای شخصی مشتریان بستگی دارد همچنان که وودروف (۱۹۹۷) ادعا نمود که مشتریان ارزشهای متفاوتی را در مراحل خرید خدمت یا در حین و بعد از مصرف ادراک می نمایند [۲۸]. پتریک وهمکارانش (۲۰۰۱) رابطه بین استفاده قبلی، ارزش ادراکی و رضایت بر گرایش به استفاده مجدد را مورد بررسی قرار داده و پی بردند که هر سه این متغیرها بر تمایل به استفاده مجدد موثر می باشد. و همچنین در بین این سه متغیر ارزش ادراکی برآورد کننده مهمی در گرایش به استفاده مجدد می باشد. همچنین تحقیق کورنین و همکارانش (۲۰۰۰) نشان داند که ارزش ادراکی بر رضایت مشتریان موثر می باشد [۲۸]. محققان کلاسیک مانند کاتلر و لوی (۱۹۶۹) و هاوارد و شئث (۱۹۶۹) ادعا نموده¬اند که ارزش خدمات برای مشتریان بوسیله رضایت و وفاداری تعیین می¬گردد [۱۲]. همچنین تحقیق چیتی و همکارانش (۲۰۰۷) نشان داد که ارزش ادراک شده بر رضایت مشتریان از طریق رضایت بر وفاداری موثر می باشد.روش شناسی تحقیقبا توجه به مطالب ذکر شده، سوالات تحقیق بصورت زیر مطرح گردیده است:۱. آیا شخصیت نام تجاری بر ارزش ادراکی تاثیر مستقیم مثبت دارد؟۲. آیا شخصیت نام تجاری بر رضایت مشتریان تاثیر مستقیم مثبت دارد؟۳. آیا ارزش ادراکی بر رضایت مشتریان تاثیر مستقیم مثبت دارد؟۴. آیا رضایت بر اعتماد تاثیر مستقیم مثبت دارد؟۵. آیا ارزش ادراکی مشتریان بر وفاداری به نام تجاری تاثیر مستقیم مثبت دارد؟۶. آیا رضایت مشتریان بر وفاداری به نام تجاری تاثیر مستقیم مثبت دارد؟۷. آیا اعتماد بر وفاداری به نام تجاری تاثیر مستقیم مثبت دارد؟بر مبنای سوالات مطرح شده برای پژوهش، فرضیات هفت گانه تحقیق طراحی گردید. همچنین مدل مفهومی تحقیق بصورت شکل شماره ۱ طراحی شده که این فرضیات هفت گانه به ترتیب از H۱ تا H۷ نامگذاری گردید. از آنجائیکه هدف پژوهش تعیین ابعاد تشکیل دهنده شخصیت نام تجاری و تاثیر آن بر وفاداری مشتریان است، درنتیجه پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی می¬باشد. ابزار گردآوری داده¬های تحقیق پرسشنامه می¬باشد، جدول ۱ نشاندهنده تعداد گویه¬های مورد استفاده برای سنجش هر متغیر بهمراه تحقیقاتی که سنجه های مربوطه از آنها اقتباس شده می¬باشد.جدول ۱- تعداد گویه های هر متغیر و منابع هر یکمتغیر تعداد گویه¬ها اقتباس شده از تحقیقاتشخصیت نام تجاری ۱۶ مندز (۲۰۰۴)رضایت ۴ کانسپرگر و کونز (۲۰۱۰) و لی و بک (۲۰۰۸)ارزش ادراکی ۴ کیم و همکارانش (۲۰۰۸) و رویگ و همکارانش (۲۰۰۶)اعتماد ۵ آتیلگان و همکارانش (۲۰۰۹) و لی و بک (۲۰۰۸)وفاداری ۴ کانسپرگر و کونز (۲۰۱۰) و کیم و کیم (۲۰۰۴)تمامی سوالات پرسشنامه بر مبنای طیف ۵ گزینه¬ای لیکرت از ۱ کاملاً مخالف تا ۵ کاملاً مخالف مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی و روایی پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق با استفاده از مقدار ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تائیدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از متغیرهای مورد استفاده در جدول ۲ ارائه شده است و از آنجائیکه از نظر چرچیل و پیتر (۱۹۸۴) مقادیر بالاتر از مقدار ۶۰/۰ تائید کننده پایایی می¬باشند، مقادیر حاصله در جدول ۲ نشان از پایائی مناسب ابزار جمع¬آوری داده ها دارد.همچنین به منظور سنجش روایی سوالات شخصیت نام تجاری از اعتبار عاملی شامل دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده گردیده است. برای اعتبار سازه پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی استفاده شد. با توجه به حضور تنها دو رقیب اصلی و صاحب نام تجاری در بازار فراهم کنندگان خدمات ارتباطی تلفن همراه (یعنی ایرانسل و همراه اول)، کاربران ایرانسل بعنوان جامعه آماری پژوهش حاضر در شهر تهران انتخاب شدند. همچنین برای تعیین حجم نمونه، از یک روش

مبتنی بر تحقیق مقدماتی استفاده گردید. در این روش، مهمترین متغیر تحقیق، وفاداری به شرکت خدماتی ایرانسل تعیین گردید و نسبت پراکندگی بدست آمده در تحقیق مقدماتی برابر ۸۵ درصد بود. این مقدار را مبنا قرار داده، با استفاده از فرمول زیر که در آن سطح خطا نمونه¬گیری ۵٪ در نظر گرفته شده است، حداقل حجم نمونه لازم برای این تحقیق بدست آمد. ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ¬دهندگان در جدول شماره ۳ ارائه شده است. نمونه-گیری بصورت تصادفی طبقه¬ای انجام گرفت. جدول ۲- ضریب پایائی سوالات پرسشنامهساختار تعداد گویه ها ضریب پایائیشخصیت نام تجاری ۱۶ ۷۹۸/۰وفاداری ۴ ۸۲۷/۰اعتماد ۵ ۶۹۳/۰رضایت ۴ ۶۸۲/۰ارزش ادراکی ۴ ۶۸۱/۰مجموع سوالات پرسشنامه ۳۳ ۸۹۴/۰جدول ۳- ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان تعداد درصدجنسیت مرد ۹۱ ۹/۴۲ زن ۱۲۱ ۱/۵۷سن زیر ۲۰ ۶۶ ۸/۳۱ ۲۱ – ۲۵ ۹۹ ۷/۴۶ ۲۶ – ۳۰ ۲۶ ۳/۱۲ بالای ۳۱ ۲۱ ۹/۹نوع سیمکارت اعتباری ۱۶۸ ۲/۷۹ دائمی ۴۴ ۸/۲۰میزان استفاده خیلی زیاد ۴۶ ۷/۲۱ زیاد ۹۵ ۸/۴۴ کم ۵۵ ۹/۲۵ خیلی کم ۱۶ ۵/۷تجزیه و تحلیل داده¬ها:با پیروی از روش پیشنهادی گربینگ و آندرسن (۱۹۸۸)، رویکردی دو مرحله¬ای اتخاذ گردید که در مرحله اول سنجه¬های بکار رفته مورد بررسی قرار گرفته و در مرحله دوم به بررسی روابط و فرضیات مطرح شده پرداخته می¬شود. برای انجام مرحله اول از روش مورد استفاده توسط کیم و همکارانش (۲۰۰۱) استفاده شده است. تحلیل عاملی اکتشافی به روش مولفه اصلی و چرخش واریماکس برای شناسایی ابعاد شخصیت نام تجاری ایرانسل بکار گرفته شد، نتایج این تحلیل در جدول شماره ۴ ارائه شده است. ۱۶ گویه مشخص شده جهت بررسی شخصیت نام تجاری در جدول ۴ از کار مندز استخراج گردیده است. وی در تحقیق خود این ۱۶ گویه را به چهار بعد تقسیم بندی نمود و این ۴ بعد را لوکس، با صلاحیت، صادقانه و هیجان انگیز نامید. ضرورت انجام مجدد تحلیل عاملی اکتشافی به دلیل اطمینان از صادق بوده ابعاد معرفی شده و بدست آمده از کار مندز (در کشور شیلی و نام تجاری فورد) در جامعه و فرهنگ ایرانی و در بخش خدمات می-باشد که نتایج بدست آمده تائید¬کننده وجود این ابعاد شخصیتی می¬باشد. آزمون KMO و آزمون بارتلت برای مناسب بودن داده¬ها برای تحلیل عاملی بکار گرفته شد. از آنجا که مقدار KMO برابر با ۸۱۵/۰ بدست آمده و بالاتر از ۶۰/۰ می¬باشد و همچنین آزمون بارتلت نیز معنی¬دار می¬باشد، پس مناسب بودن داده¬ها برای تحلیل عاملی اکتشافی تائید می¬گردد [۴]. با انجام تحلیل عاملی اکتشافی دو گویه (ایده¬آل و محشر و جسور و پرجرات) نتوانستند وزنی بالای ۵۰/۰ را در هیچ یک چهار عامل خروجی بدست آورند. با توجه به اوزانی که هریک از گویه¬ها در چهار بعد، کسب کرده¬اند، ۱۴ گویه باقیمانده بصورت جدول ۴ طبقه بندی گردیدند. جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و ماتریس چرخش یافته عاملیماتریس چرخش یافته عاملی شخصیت نام تجاری سوالاتلوکس هیجان انگیز صادقانه با صلاحیت ۵۰۶/۰ مستقل ۵۷۳/۰ سرحال ۸۲۸/۰ مهربان ۶۷۴/۰ شاد ۵۰/۰ سالم ۵۹۶/۰ متواضع ۶۹۷/۰ با اعتماد به نفس ۵۸۱/۰ باهوش ۷۵۰/۰ امن ۶۸۲/۰ سخت کوش ۶۱۶/۰ لطیف ۶۸۴/۰
زیبا ۶۹۲/۰ جذاب ۵۸۸/۰ با کلاسدر راستای کار کیم و همکارانش (۲۰۰۱) تحلیل عاملی تاییدی جداگانه برای متغیرهای نتیجه اعمال گردید که نتایج این تحلیل در جدول شماره ۵ نشان داده شده است. تحلیل عاملی تاییدی و محاسبه مقادیر روایی مرکب و میانگین واریانس بدست آمده، نشان¬دهنده برخورداری سوالات پرسشنامه از روایی واگرا و همگرا می¬باشد. همچنین مقایسه مقادیر میانگین واریانس بدست آمده با مربع ضرایب همبستگی حاکی از اعتبار تشخیصی ابزار بکار رفته می¬باشد.جدول ۵- اوزان عاملی و مقدار معنی داری حاصله از تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای نتیجهساختارها گویه ها وزن عاملی استاندارد معنی¬داریوفاداری L۱ ۸۱/۰ - L۲ ۷۱/۰ ۰۳/۱۱ L۳ ۷۱/۰ ۹۹/۱۰ CR = ۸۳/۰AVE = ۵۵/۰ اعتمادL۴ ۷۴/۰ ۵۳/۱۱ T۱ ۸۴/۰ - T۲ ۸۳/۰ ۱۶/۱۲ T۳ ۳۳/۰ ۵۵/۴ CR = ۶۱/۰AVE = ۵۰/۰ رضایتCR = ارزش ادراکی S۱ ۸۳/۰ - S۲ ۶۵/۰ ۰۴/۱۰ S۳ ۷۲/۰ ۳۶/۱۱ S۴ ۵۶/۰ ۲۷/۸ ۷۸/۰AVE = ۴۸۵/۰ CR =

۷۱/۰AVE = ۵۶/۰ PV۱ ۵۶/۰ - PV۲ ۸۶/۰ ۶۸/۷ PV۳ ۸/۰ ۷۱/۷X۲ = ۲۱/۱۴۲ , df = ۷۱, p-value = ۰۰۰/۰, ۹۷/۰ = IFI ,۰/۹۷ = CFI ,۰/۹۱ = GFI ,۰/۰۶۹ = RMSEA- پارامتر مسیری که در تحلیل عاملی با مقدار ۱ ثابت شده استدر جدول ۵ شاخصهای نیکویی برازش هم آورده شده است که حاکی از برازش خوب مدل می-باشد. مقدار آماره کای دو تقسیم بر درجه آزادی برابر ۰۰۲/۲ می¬باشد که با توجه به اینکه مقادیر کمتر از ۳ به عنوان یک حد قابل قبول برای این آماره در نظر گرفته می¬شود، لذا این آماره دارای مطلوبیت است. همچنین مقادیر GFI ، IFI و CFI بالاتر از ۹۰٪ می¬باشد و با توجه به این که مقدار بالای ۹۰٪ نشان دهنده برازش خوب مدل است لذا این ۳ معیار هم برازش خوب مدل را تصدیق می ¬نمایند و در نهایت با توجه به مقدار RMSEA و اینکه مقادیر بین ۵۰ تا ۷۰ درصد برای این آماره قابل قبول می¬باشد، لذا این شاخص هم برازش مدل را تایید می¬نماید. لذا در مجموع و با توجه به مقادیر آماره¬های داده شده در جدول ۵ برازش مدل مورد تایید قرار می¬گیرد. تحلیل همبستگی به منظور تشخیص وجود روابط معنی¬دار بین متغیرهای مدل انجام گرفت، برای همین از میانگین نمرات گویه¬ها استفاده شده است. نتیجه تحلیل همبستگی در جدول شماره ۶ مشاهده نمود.جدول ۶- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهشمتغیرها میانگین انحراف معیار شخصیت نام تجاری وفاداری اعتماد رضایت ارزش ادراکیشخصیت نام تجاری ۱۵۵/۳ ۶۲/۰ ۱ وفاداری ۹۷/۲ ۰۹/۱ **۴۹۵/۰ ۱ اعتماد ۸۰/۲ ۹۰/۰ **۴۶۳/۰ **۵۹۲/۰ ۱ رضایت ۱۱/۳ ۸۹/۰ **۴۷۴/۰ **۷۴۸/۰ **۶۱۱/۰ ۱ ارزش ادراکی ۸۵/۲ ۹۹/۰ **۳۱۹/۰ **۴۷۵/۰ **۴۶۵/۰ **۵۶۲/۰ ۱** ضریب همبستگی در سطح ۰۱/۰ معنی¬دار می¬باشد.جهت بررسی فرضیات مطرح شده از مدلسازی معادلات ساختاری در نرم¬افزار لیزرل نسخه ۵۴/۸ استفاده شده است. نتایج برازش مدل ارائه شده و رد یا عدم رد فرضیات در شکل شماره ۲ و ۳ و جدول شماره ۷ ارائه شده است. شکل ۳- مقادیر معنی داری مدل نهایی تحقیقجدول ۷- ضرایب استاندارد، اعداد معناداری بهمراه شاخصهای برازندگی مدل نهاییرابطه موجود در مدل ضریب استاندارد عدد معناداری (t-value) نتیجهشخصیت نام تجاری – رضایت ۵۳/۰ ۸۳/۶ تائیدشخصیت نام تجاری – ارزش ادراکی ۳۰/۰ ۲۸/۳ تائیدارزش ادراکی –رضایت ۳۴/۰ ۱۸/۴ تائیدرضایت – اعتماد ۸۰/۰ ۱۲/۱۰ تائیدارزش ادراکی – وفاداری ۱۳/۰- ۰۸/۲- تائیدرضایت – وفاداری ۹۲/۰ ۷۴/۶ تائیداعتماد – وفاداری ۱۳/۰ ۱۶/۱ رد X۲ =۲۱/۲۳۹ , d.f = ۱۲۸, p-value = ۰۰۰/۰, RMSEA = ۰۶۴/۰, GFI =۸۹/۰, CFI = ۹۷/۰, IFI = ۹۷/۰شاخصهای برازش نشانگر این است که مدل نهائی از برازش مطلوبی برخوردار می¬باشد. با توجه به جدول شماره ۷ تنها فرضیه ۷ دارای عدد معناداری کمتر از ۹۶/۱ بود که رد می¬شود. همچنین عدد معناداری رابطه بین ارزش ادراکی و وفاداری (۵H) کمتر از مقدار بحرانی ۹۶/۱- بود که لذا فرضیه مطرح شده رد نشده لیکن نشاندهنده این موضوع است که ارزش ادارکی تاثیر مستقیم و منفی بر وفاداری مشتریان اعمال می¬نماید.نتیجه گیریهدف اولیه پژوهش حاضر شناسایی ابعاد شخصیت نام تجاری شرکت ایرانسل تعیین شده بود که با بکارگیری تحلیل عاملی اکتشافی، نتایج این تحلیل چهار عامل را بعنوان ابعاد شخصیت نام تجاری ایرانسل معرفی نمود. با توجه به طبقه¬بندی هر یک از ویژگیهای شخصیتی طبق وزن عاملی کسب شده (جدول شماره ۴) این عوامل به ترتیب با صلاحیت، صادقانه، هیجان انگیز و لوکس نامگذاری گردیدند. از آنجاکه هدف ثانویه تحقیق نیز بررسی تاثیر شخصیت نام تجاری بر رضایت و ارزش ادراکی مشتریان، تاثیر رضایت بر اعتماد و وفاداری، تاثیر ارزش ادراکی بر رضایت و وفاداری و در نهایت تاثیر اعتماد بر وفاداری به نام تجاری تعیین گردیده بود. بررسی این روابط با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری بجز فرضیه ۷H یعنی تاثیر مستقیم و معنی¬دار اعتماد بر وفاداری به نام تجاری، تمام شش فرضیه دیگر تایید شدند. نتایج پژوهش حاضر تائید¬کننده تحقیقات [۲۵]، [۲۸]، [۲۹]، [۳۶] و [۴۴] است. تحقیق حاضر از جهت ابعاد زیر حائز اهمیت و درخور توجه می¬باشد: ۱. شناسایی و تبیین ابعاد شخصیت یک نام تجاری داخلی در بخش خدمات؛ ۲. بررسی تاثیر شخصت نام تجاری

بر متغیرهـای رضایت، وفاداری، ارزش ادارکی و اعتماد؛ ۳. ارائه مـدلی برای تاثیر شخصـیت نام تجاری بر متغیرهای تحقیق بر مبنای ادبیـات؛ و در نهـایت ۴. احراز برازش مـدل تحقیق بـا اسـتفاده از مـدلسازی معادلاـت ساختاری. تعـدادی از کاربردهای استراتژیک مطالعه حاضـر بشـرح زیر می¬باشد: اولاً ضـرورت توسـعه روشـهای ارتباطی کارآمد به منظور ایجاد شخصیت نام تجاری جذاب و متمایز در بخش خـدمات، چرا که ارتباطات در خلق و حفظ شخصـیت نام تجاری نقش حیاتی ایفا می¬نماید. البته این تنها محدود به ارتباطات نمی¬شود بلکه فعالیتهای دیگر موسـسات مانند روابط عمومی و فعالیتهای حمایتی و رسـیدگی به شـکایات مشتریان را نیز شامل می¬گردد. ثانیاً با توجه به توسـعه و رشـد سـریع بخش خـدمات، یافته¬های این تحقیق می¬توانـد دارای اهمیت باشـد. بیشتر موسسات تنها بر مدیریت روابط با مشتریان تاکید دارند اما همانطوریکه نتیجه این تحقیق نیز نشان داد ایجاد هویّت و شخصیت برای نام تجاری کسب و کار می¬توانـد بر رابطه بین مشتری و نام تجاری موثر بوده و رضایت، ارزش ادراکی و در نهایت وفاداری مشتریان را در پی داشته باشد. از آنجائیکه هدف مدیریت ارتباط با مشتریان ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان است، توسعه و حفظ شخصیت نام تجاری یکی از راههای دستیابی به این هدف می-باشد. شخصیت نام تجاری یک باره ایجاد نمی¬شود، اما زمانی که بوجود آمـد عمر طولاـنی خواهـد داشت. شخصیت نـام تجـاری از راههـای گوناگونی ماننـد ارتباطات بازاریابی، ترفیعات فروش و مسئولیت¬پـذیری اجتمـاعی می¬توانـد شـکل بگیرد. بنـابراین ضـرورت توسـعه و دستیـابی به روشـهای ارتباطی و روابط عمومی اثربخش و کـارا به منظور ایجـاد و جا انـداختن شخصـیت نام تجاری مناسب برای موسـسات خـدماتی حائز اهمیت است. با توجه به اینکه پژوهش حاضـر اولین بررسـی در زمینه شخصیت نام تجاری در بخش خدمات ایران می¬باشد، توصیه می¬شود پژوهشگران علاقه¬منـد، به تکرار مدل تحقیق حاضـر در سایر بخشـهای خدماتی مانند هتلداری و جهانگردی بپردازند. منابع:۱. به آبادی، ف (۱۳۸۸)، «راز پرواز نامهای تجاری»، انتشارات کارافرین برتر ۲. حیدرزاده، ک و ضربی، س (۱۳۸۷)، «ارزیابی تاثیر عناصر آمیخته بازاریـابی منتخب بر ارزش ویژه مـارک تجاری»، مـدیریت بازاریابی، سال سوم، شـماره ۵، ص ۲۱-۵۹۳. کـاپفرر، ژ. ن (۱۳۸۵)، «مدیریت راهبردی نام تجاری»، ترجمه سینا قربانلو، انتشارات مبلغان، چاپ اول، تهران۴. میلر، ج و مور، د (۱۳۸۵)، «کسب و کار نام¬های تجاری»، ترجمه عطیه بطحایی و پرویز درگی، انتشارات رسا، چاپ اول، تهران۵. مومنی، م (۱۳۸۷)، «تحلیل داده¬های آماری با استفاده از SPSS»، انتشارات کتاب نو

div dir="ltr" style="text-align: justify">۶. Aaker, D. A. (۱۹۹۶). Measuring brand equity> across products and markets, California Management Review, ۳۸, ۱۰۲-۱۲۰.۷. Aaker, D. A. (۱۹۹۱). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press۸. Atilgan, E., Akinci, S., Aksoy, S., & Kaynak, E. (۲۰۰۹). Customer-Based Brand Equity for Global Brands: A Multinational Approach, Journal of Euromarketing, ۱۸ (۲), ۱۱۵-۱۳۲۹. Benneth, R., Hartel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (۲۰۰۵). Experience as moderator of involvement and satisfaction in a business-to-business setting ۰۲-۳۱۴R, Industrial Marketing Management, ۳۴, ۹۷-۱۰۷۱۰. Berry, L. L. (۲۰۰۰). Cultivating service brand equity, Journal of the Academy of Marketing Science, ۲۸ (۱), ۱۲۸-۱۳۷.۱۱. Bloemer, J. M. M., & Kasper, H. D. P. (۱۹۹۵). The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty, Journal of Economic Psychology, ۱۶, ۳۱۳-۳۱۴۱۲. Chitty¸ B., Ward, S., & Chua, C. (۲۰۰۷). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hotels, Marketing Intelligence & Planning, ۲۵ (۶), ۵۶۳-۵۸۰ ۱۳. Churchill,

G.A., & Peter, J.P. (۱۹۸۴). Research design effects on the reliability of rating scale, Journal of Marketing Research, November, ۳۶۰-۳۷۵.۱۴. de Chernatony, L., & McDonald, M. H. B. (۱۹۹۴). Creating powerful brands, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, ۳rd edition.۱۵. Gerbing, D., & Anderson, J. (۱۹۸۸). An updated paradigm for sale development incorporating unidimensionality and its assessment, Journal of Marketing Research, ۲۵ (۲), ۱۸۶-۱۹۲۱۶. Gomez, B. G., Arranez, A. G., & Gillan, J. G. (۲۰۰۶). The role of loyalty program in behavioral and affective loyalty, Journal of Consumer Marketing, ۲۳ (۷), ۳۸۷-۳۹۶۱۷. Guthrie, M. and H-S. K. a. J. Jung (۲۰۰۸). The effects of facial image and cosmetic usage on perceptions of brand personality, Journal of Fashion Marketing and Management Decision ۱۲, ۱۳۶۱-۲۰۲۶.۱۸. Gutman, J. (۱۹۸۲) A means-end chain model based on consumer categorization processes , Journal of Research ۴۶, ۶۰-۷۲ ۱۹. Kantsperger, R., & Kunz, W. H. (۲۰۱۰). Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis, Managing Service Quality, ۲۰ (۱), ۴-۲۵۲۰. Kayaman, R., & Arasli. H. (۲۰۰۷). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry, Managing Services Quality, ۱۷ (۱), ۹۲-۱۰۹۲۱. Keh, H. T. (۲۰۰۹). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment, Journal of Industrial Marketing Management, ۳۸, ۷۳۲-۷۴۲۲۲. Keller, K. L. (۱۹۹۸). Strategic brand management, building, measuring, and managing brand equity, Upper Saddle River: Prentice-Hall.۲۳. Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., & Kang, S. H. (۲۰۰۸). Brand equity in hospital marketing, Journal of Business Research, ۶۱, ۷۵-۸۲۲۴. Kim, W. G., Jin-Sun, B., & Kim, H. J. (۲۰۰۸). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in mid-priced hotels, Journal of Hospitality & Tourism Research, XX (X), ۱-۲۰۲۵. Kim. C. K., Han. D., & Park. S. B. (۲۰۰۱). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification, Japanese Psychological Research, ۴۳ (۴), ۱۹۵-۲۰۶۲۶. Kim. H. B., & Kim. W. G. (۲۰۰۵). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants, Tourism Management, ۲۶, ۵۴۹-۵۶۰۲۷. Kotler, P., & Keller, K. L. (۲۰۰۶). Marketing Management, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. ۱۲ed۲۸. Lee, C. K., Toon, Y. S., & Lee, S. K. (۲۰۰۷). Investigation the relationship among perceived value, satisfaction, and recommendations: The case of the Korean DMZ, Tourism Management, ۲۸, ۲۰۴-۲۱۴۲۹. Lee, Y.K & Back, K.J and Kim, J. Y. (۲۰۰۹). Family restaurant brand personality and its impact on consumer's emotion, satisfaction, and band loyalty, Journal of hospitality & Tourism Research, ۳۳ (۳), ۳۰۵-۳۲۸ ۳۰. Mendez, R. (۲۰۰۴). The ford Brand Personality in Chile, Corporate Reputation Review, ۲ (۳), ۲۳۲-۲۵۱ ۳۱.

Motameni, R, & Shahrokhi, M. (۱۹۹۸). Brand equity valuation: a global perspective, Journal of Product & Brand Management, ۷ (۴), ۲۷۵-۲۹۰۳۲. Oliver, R. L. (۱۹۹۷), Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, McGraw-Hill, New York, NY. pp. ۱۷۳۳. Pappu, R., & Quester, P. (۲۰۰۶). Does customer satisfaction lead to improvement brand equity? Journal of Product & Brand Management, ۱۵ (۱), ۴-۱۴۳۴. Soderlund, M., & Rosengren, S. (۲۰۱۰). The happy versus unhappy service worker in the service encounter: Assessing the impact on customer satisfaction, Journal of Retailing and Consumer Services, ۱۷, ۱۶۱-۱۶۹۳۵. Tsoukatos, E., & Rand, G. K. (۲۰۰۶). Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance, Services Service Quality, ۱۶ (۵), ۵۰۱-۵۱۹۳۶. Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (۲۰۰۹). The impact of brand personality and sale promotions on brand equity, Journal of Business Research, ۳۷. Voeth, M., & Herbst, U. (۲۰۰۸). The concept of brand personality as an instrument for advanced Non-Profit branding-An empirical analysis, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, ۱۹ (۱), ۷۱-۹۷.۳۸. Wang, C. H., Hsu, L. C., & Fang, S. R. (۲۰۰۹). Constructing a relationship-based brand equity model, Service Business, ۳, ۲۷۵-۲۹۲۳۹. Wang, X., & Yang, Z. (۲۰۰۸). Does country-of-origin matter in the relationship between brand personality and purchase intention in emerging economies?, International Marketing Review, Vol. ۲۵, No. ۴, pp. ۴۵۸-۴۷۴ ۴۰. Wilson, R. M. C., & Gilligan, C. (۲۰۰۵). Strategic marketing management, Planning, Implementation & Control, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Third edition۴۱. Yoo. B., & Donthum. N. (۲۰۰۱). Developing and Validating a Multidimensional Customers-Based Equity Scale, Journal of Business Research, ۵۲ (۱), ۱-۱۴۴۲. Yuksel, A., Yuksel, F., & Bilim, Y. (۲۰۱۰). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and cognitive loyalty, Tourism Management, ۳۱, ۲۷۴-۲۸۴۴۳. Zboja, J. J., & Voorhees, C. M. (۲۰۰۶). The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions, Journal of Service Marketing, ۲۰ (۵), ۳۸۱-۳۹۰ ۴۴. Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (۲۰۰۸). Brand personality of retailers – an analysis of its applicability and its effect of store loyalty, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, ۱۸ (۲), ۱۶۷-۱۸۴۴۵. Zinkhan, G. D., Haytko, D. & Ward, A. (۱۹۹۶). Self-concept Theory, Journal of Marketing Communication, ۲ (۱), ۱-۱۹Brand personality on service institutions and impact of that on customer loyalty (case study: IRANCELL)Alireza motameni Faculty of Management and Accounting Lecturer at Shahid Beheshti University
</script>AbstractThe Importance of brand and its impact on sales of products and services is growing increasingly. On the other hand, awareness of brand personality and

its dimensions also are important for all institutions. Therefore the present study identifies the brand personality dimensions by considering the impact of brand personality on satisfaction, value perception, and trust and brand loyalty. ۲۱۲ questionnaires from IRANCELL customers were gathered. For analyzing the data, factor analysis with structural equation modeling (SEM) were conducted. Results indicate four factors for IRANCELL brand personality. Results also show a significant and positive effect of brand personality on Satisfaction and perceived value and a significant and positive effect of satisfaction on trust and loyalty, and finally indicate positive effect of perceived value on satisfaction and customer loyalty. Since the communication has vital role in creating and maintaining brand personality, therefore service institutions should, create and maintain its appropriate brand personality by focusing on communication and access to the effective public relations. Keywords: Brand personality, Trust, Perceived value, Loyalty, Satisfaction, Services

آسیب شناسی وضعیت خدمت رسانی

سید محمد باقر رکنی

معمولا مشاهده می شود که شخصیت فردی و اجتماعی افراد در زمان مراجعه به ارگان ها و سازمان های مختلف از اهمیت و احترام چندانی برخوردار نیست. شخص اداری با یک دیدگاه نسبتا منفی که کمتر با حسن برخورد و خوش رفتاری توام است با ارباب رجوع رفتار می کند . این امر بعضا از نگهبان ورودی یک سازمان تا برخی مدیران ارشد سازمان را شامل می شود . گویی این نوع برخوردها از لوازم و ابزار کارمند بودن و به اصطلاح پشت میز نشستن می باشد . بارها اتفاق افتاده است که منشی دکتر، مسئول دفتر مدیر، کارمند جزء و یا ... به یک دیده همراه با منت با ارباب رجوع روبرو می شوند . حتی بعضی اوقات از پاسخ دادن به سلام ارباب رجوع هم اکراه دارند و فراموش می کنند که ممکن است روزی هم خودشان ارباب رجوع اداره ای دیگر باشند .از علل بروز اینگونه رفتارها می توان به کبر، غرور، جهل و بدخلقی اشاره کرد که مجموعه این سیئات اخلاقی باعث تضییع حقوق متقابل دیگران (ارباب رجوع) می شود . لازم به ذکر است که این معضل رفتاری، ریشه در تربیت غلط خانوادگی و همچنین ربیت بسیار ضعیف سازمانی افراد دارد .این دیدگاه طلبکارانه و نه خدمتگزار بودن نسبت به دیگران، نارسایی بعد پرورش و آموزش افراد را در جامعه به طور اعم و در نظام اداری به طور اخص آشکار می کند . تا از منظر خدمتگزار مردم بودن، تواضع و فروتنی و احترام به همنوعان به ارباب رجوع نگریسته نشود، نمی توان امیدی به بهبودی وضعیت ارائه خدمات مردمی داشت . باید به خاطر داشت که وجود اینگونه معضلات اجتماعی و شخصی در جامعه ای که مدعی پیروی از دستورات اخلاقی و انسان ساز دین اسلام است، پذیرفتنی نیست .«و اما تعرضن عنهم ابتغاء رحمهٔ من ربک ترجوها فقل لهم قولا میسورا» (۱)و چنانچه از ذوی الحقوق چون فعلا نادار هستی دوری کرده ولی در آینده به لطف خدا امیدواری، باز به گفتار خوش با آنها رفتار کن .امام صادق (علیه السلام): «اگر من در انجام حاجت برادر مسلمانم راه بروم بهتر است برایم از اینکه هزار بنده آزاد کنم و در راه خدا، هزار اسب با زین و لگام زیر پای مجاهدان نهم .» (۲)می بینیم که به وضوح و صراحت در تعالیم دینی، اهمیت توجه به مردم و نوع برخورد صحیح با مراجعه کنندگان تذکر داده شده است . حتی اگر انجام کاری از ما بر نمی آید می توان با خوش رویی و متانت پاسخ افراد را داد .همچنین

نقل شده که امام حسن مجتبی (علیه السلام) مراسم معنوی اعتکاف خود را به دلیل مراجعه شخصنیازمندی به حضرتش نیمه کاره رها کرد و به دنبال رفع حاجت و گرفتاری آن بنده خدا برآمدند .امام معصوم (علیه السلام) مراسم معنوی و مستحبی خود را که تمام اذکار و اعمالش «خالصا لله » است برای کمک به دیگران نیمه تمام می گذارد، در حالی که برخی به اصطلاح شیعیان اهل بیت (علیهم السلام) در ساعات اداری که متعلق به عموم مردم می باشد و واجب است تمام و کمال در خدمت مردم باشند، مراسم دعا و زیارت برپا می کنند . (۳) واقعا به اینگونه افراد که تفاوتی بین واجب و مستحب قایل نبوده و وظیفه اصلی خود را هنوز نشناخته اند باید گفت: «فاین تذهبون » .در جوامع پیشرفته و توسعه یافته به لحاظ علمی و صنعتی که کیفیت خدمات دهی عمومی در جامعه اشان به طور کلی با جوامعی مانند کشور ما متفاوت است و در سطح بالایی قرار دارد، اعتبار سازمان هایا شرکت های خود را در میزان احترام نهادن به ارباب رجوع می دانند . اصل «مشتری مداری » یکی از ویژگی های بارز سازمان ها و شرکت های موفق در سطح دنیا است .«من عادت داشتم که به کارمندانم چنین بگویم، اگر یک مشتری پرسید که ما چه می سازیم شما باید پاسخ دهید که ما لوازم برقی می سازیم، اما مردم مهمترین فرآورده های ما هستند .» (۴)وقتی که مردم به عنوان مهمترین فرآورده یا همان ماده خام یک نظام اداری یا شرکت تولیدی، تلقی شدند مسلما رضایتمندی آنها در قبال ارائه بهترین خدمات نیز به عنوان بهترین سرمایه شرکت، کارخانه یا مجموعه خدمات رسانی به حساب می آیند . و بدون دلیل نیست که محصولات برقی شرکت ماتسوشیتا الکترونیک ژاپن با نام تجاری ناسیونال « دچذرخژچت » سال هاست جزء بهترین و با کیفیت ترین لوازم خانگی در سطح کشورهای مختلف جهان به شمار می رود .همین کشور صنعتی غرب که برخی از افراد جامعه ما فقط ظواهر خیره کننده آنها را می بینند و معمولا تا سر صحبت باز می شود، با آب و تاب از فضایل و حسنات «مدرنیسم » و تجددطلبی آنها و عقب ماندگی یا به اصطلاح بی فرهنگی خودمان داد سخن می دهند، «مردم » در نظام خدمات رسانی عمومی آن جوامع جایگاه خیلی ارزشمندی دارد . که شاید به ذهن خیلی از افراد جامعه ما خطور هم نکند .«هنگامی که در سال ۱۹۵۱ برای نخستین بار به اروپا رفتم از رئیس یک شرکت بزرگ اروپایی دیدن کردم . او در جریان گفتگو اظهار داشت: آقای ماتسوشیتا، می دانید من به کار خود چنین می نگرم: مشتری پادشاه است و شرکت ما رعیت وفاداری است که همواره برای خدمت آماده است . بنابراین هرچه پادشاه – مشتری – بخواهد، بی توجه به دشواری آن، ما ناگزیر از فراهم آوردن آن هستیم . این وظیفه ما و اصلی بنیادی در پس کوشش هایمان است .» (۵)برای همین است که در مورد نوع ارتباط و تعامل با دیگران توصیه کرده اند: «خودتان را به جای دیگران بگذارید وگرنه به هیچ جا نمی رسید .» (۶)به راستی نظام اداری ما در خصوص اهمیت خدمت رسانی و احترام گذاشتن به مردم که در تعالیم دینی ما از آن ها به عنوان «ولی نعمت » یاد شده است، در چه جایگاهی قرار دارد؟اگر خودمان را با دستوارت الهی و سیره اهل بیت (علیهم السلام) مقایسه کنیم، که متاسفانه در حال حاضر خلاف جهت وصایای اهل بیت (علیهم السلام) حرکت می کنیم . اگر هم با کشورهای توسعه یافته خودمان را مقایسه می کنیم، می بینیم که فاصله بسیار زیادی باید طی شود تا به وضعیت فعلی آن جوامع برسیم .در اغلب کشورهای پیشرفته نظام اداری و پاسخگویی به مردم طوری تنظیم و طراحی شده که مراجعه کنندگان در حداقل زمان به اکثر کارهایشان برسند . هم وقت و زمان از اهمیت خاصی برخوردار است و هم اینکه نهایت تلاش خود را می کنند تا ارباب رجوع ناراضی از اداره یا شرکت خارج نشود . لذا جهت ارائه خدمات بهتر، از شکایات و گزارش های مردم راجع به نقاط ضعف مجموعه یا سازمان خود نهایت استفاده را برای اصلاح وضعیت خود به کار می بندند .«با مشتریان خود به احترام رفتار کنید، به جستجو و درک ریشه ناخشنودی آنان بپردازید و با شوق به گشودن گره های کار ست بزنید . بدترین کار بی اعتنایی به شکایت است . در عوض باید از فرصتی که فراهم آمده است بیشترین بهره را فراهم آورد .» (۷)این وضعیت را مقایسه کنید با برخی ادارات و نهادهای دولتی خودمان که اصلا وظیفه اصلی آنها دریافت شکایت و رسیدگی به تظلمات حقوقی است . اغلب اوقات مشاهده شده که اگر شخصی در مسئله ای حتی «ذی حق » هم بوده، حاضر است از حق خود بگذرد ولی جهت دستیابی به حقش گرفتار

رفت و آمدها، اتلاف وقت و هزینه و زحمات زیاد ناشی از کاغذ بازی ادارات نشود . یا اینکه بعضی اوقات به دلیل عدم پیگری صحیح دستگاه مربوطه و پاسخ قانع کننده به مراجعه کنندگان، برخی افراد ترجیح می دهند به دلیل مشکلات زیاد اداری و گرفتاری هایی که بعدا با آن روبرو می شوند، از خیر شکایت کردن بگذرند . و به عبارتی راضی هستند حقشان ضایع شود اما خود را معطل فلان اداره نکنند .به هر جهت اینگونه معضلات، آفت های بسیار مهلک و مخربی است که در حال حاضر نظام اداری و خدمات رسانی جامعه ما با آن روبرو است .رابطه به جای ضابطهبارها شده است که چه به لحاظ سرعت کم انجام امور اداری توسط سازمان ها و دستگاه های مختلف و چه به لحاظ عدم احترام به قوانین و مقررات، صرف یک آشنایی یا سفارش از مقام مافوق، همکار یا دوست، کارهای یک نفر مراجعه کننده خارج از نوبت یا با سرعت بیشتری انجام می گیرد . اما افراد دیگری که در اصطلاح عرف «پارتی » ندارند مدت ها باید در انتظار انجام کارهایشان باشند . الآن هم مرسوم است که اگر شخصی خواهان تسریع در انجام امور اداری اش باشد قبل از اینکه تمایل داشته باشد از مسیر قانونی و طبیعی پیش برود، به دنبال دوست و آشنایی است که یا خود در آن اداره شاغل باشد یا با یکی از کارکنان اداره رابطه صمیمی داشته باشد . و طبیعتا هرچه افراد با کارمندان و مدیران ارشد ادارات رابطه حسنه داشته باشند به همان میزان کارشان سریع تر انجام می شود .علی ایحال آن چه که ملموس و قابل مشاهده است این است که در نظام اداری کشورمان رابطه از شان و منزلت خیلی بیشتری نسبت به ضابطه و مقررات اداری برخوردار است .با یادآوری مباحث گذشته فراموش نکنیم که تضییع حقوق دیگران، عواقب سختی را در پی خواهد داشت .قال رسول الله (صلی الله علیه و آله و سلم): «ملعون ملعون من یضیع من یعول » (۸) پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم): از رحمت خدا به دور است، از رحمت خدا به دور است (ملعون است)، کسی که ضایع سازد حق کسانی را که بر او واجب است .استفاده شخصی از اموال عمومیاین موضوع نیز به صورت فرهنگ رایج در سازمان ها و ادارات دولتی درآمده است . به جز عده اندکی که خود را ملزم به رعایت امانت در بیت المال می دانند، عده زیادی به راحتی از اموال تحت اختیارشان که جنبه عمومی دارد، استفاده شخصی و غیر اداری می کنند .بدون اینکه نظارت و مؤاخذه جدی از سوی اغلب مقامات عالی ادارات در این مورد دیده شود . از استفاده غیر قانونی و شرعی یک سوزن ته گرد تا تصرف و استهلاک منازل سازمانی، وسایل نقلیه و ... همه مصادیق بارز تضییع حقوق عمومی است . (۹) متاسفانه در برخی دوایر دولتی، هستند کارمندانی که اغلب معاملات شخصی و تجاری شان و قرار ملاقات های بعد از ساعت اداری را با تلفن اداره انجام می دهند و کمتر به پاسخگویی ارباب رجوع می پردازند .روحیه عدم استفاده شخصی از امکانات دولتی در سال های اول بعد از پیروزی انقلاب و دفاع مقدس به صورت چشمگیری بر اغلب افراد جامعه و خصوصا شهیدان بزرگواری که حقوق زیادی بر گردن همه ما دارند، حاکم بود .همسر شهید دستواره سردار رشید جبهه های ایران نقل می کند که: «شهید دستواره حتی از ماشین استیشن که در اختیارش قرار داده بودند استفاده نمی کرد و سوار وانت می شد و اگر یک نفر بسیجی را در مسیر خود می دید او را جلو سوار می کرد و خودش عقب وانت می نشست .» (۱۰)از این نمونه خاطرات در طول دفاع مقدس زیاد به یادگار مانده است . اما با تغییر و تحولات اجتماعی، ارزش ها و هنجارهای مثبت نیز قداست خود را به تدریج از دست داده اند .آنهایی که حق قانونی و شرعی داشتند از وسایل عمومی در جهت دفاع و خدمت صادقانه به مملکت و دینشان استفاده کنند، استفاده نکردند . اما کسانی که هیچ حقی ندارند از بیت المال استفاده کنند، اغلب امور شخصی و زندگی خانوادگی اشان را با اموال عمومی انجام می دهند .عدم رعایت شایسته سالاریمعضل دیگری که در ناکارآمدی نظام اداری ما مؤثر است و در حال حاضر نیز وجود دارد، عدم رعایت اصل شایسته سالاری است . به این معنا که کمتر از افراد متخصص و ماهر در زمینه تجربه و مهارت شان استفاده می شود . به عبارت دیگر اغلب افراد در جایگاه و پست سازمانی خود قرار ندارند در حالی که شایسته سالاری را از ویژگی های اصلی نظام اداری (دیوانسالاری) می دانند . (۱۱)وقتی شخصی در جایگاه واقعی خود قرار نگرفته باشد، انگیزه ای نیز جهت خوب کار کردن ندارد در نتیجه استعداد و انرژی بالقوه او به هدر می رود . در نهایت سازمان مربوطه با کاهش کیفیت

در انجام امور و تنزل «اثر بخشی » (۱۲) سازمانی مواجه می شود . عـدم رعایت اصل شایسـته سالاری به خصوص در عزل و نصـب مدیران کاملا مشـهود می باشد . لذا وقتی افراد صاحب نظر و متخصص نتوانند در سمت واقعی خود، ایفای مسئولیت کنند، کارهای انجام گرفته ارزش کارشناسـی، اعتبار و دوام چندانی نخواهند داشت .اینکه می بینید خیلی از بخشـنامه ها و دستوالعمل های ادارات عملیاتی نمی شود و یا ضـمانت اجرایی ندارند، به لحاظ عدم مطالعه، بررسـی لازم و کارشناسـی دقیق مسایل و موانع موجود بر سـر راه پیاده کردن آن دسـتوالعمل یا بخشـنامه است . لـذا عدم رعایت اصل شایسـته سالاری منجر به هدر رفتن امکانات مادی و از همه مهم تر فرسودگی نیروی انسـانی مـاهر می گردد .نبود تفکر برنـامه ای (تفکر سیسـتمی)از دیگر عواملی که بـاعث ناکارآمـدی نظام اداری جامعه ما شده است، نداشـتن تفکر برنامه ای یا هدفمندی سازمانی است . برنامه ها و اهداف سازمانی از انسـجام و زیرساخت منظم و «سیستمیک » برخوردار نیست . اغلب تصمیم گیری ها و به تبع آن اجرای تصمیمات به صورت اصولی و مدون وجود ندارد . بلکه بیشتر سـلیقه ای و قائم به شـخص یا قائم به گروه خاص انجام می پذیرنـد . لـذا می بینیم که با تغییر یک وزیر یا مـدیر ارشد، گرایش فکری و اجرایی سازمـان یـا وزارتخـانه نیز کاملا عوض می شود . و حـال اگر برنـامه ریزی هـا و سیاست های اصـلی یک سازمان با مطالعه عمیق و برمبنای اصول علمی و منطقی بنا شده باشد، دیگر با تغییر یک مدیر، کل برنامه های سازمانی دچار تغییر و تحول نمی گردند . چه بسا که همین تغییرات گسترده سازمانی، باعث اتلاف شدید وقت و هزینه های سـنگین، بر جامعه شده اسـت .بازده و کارایی کمیک سیسـتم کارآمد و دارای بازده، سیسـتمی است که نسبت تولید به هزینه های آن بیشتر باشد .هرچه نسبت به هزینه، تولید بیشتری داشـته باشیم، بازده کار یا همان کارایی نیز بیشتر خواهد شد . به عبارت دیگر کارایی با تولید (ستاره ها) نسبت مسـتقیم و یـا هزینه (داده هـا) نسـبت عکس دارد . حـال اگر در نظـام اداری تولیـد را همان ارائه خـدمات در نظر بگیریم و هزینه را مجموع هزینه هـای انجـام شـده از قبیل فضای اداری، امکانات و انرژی مصـرف شـده در نظر بگیریم، هرچقـدر که مقـدار خـدمات رسـانی بیشتر باشـد، کـارایی نظـام اداری نیز بیشتر می شود و برعکس هرچه میزان هزینه هـا و مصـرف بیشتر شود، بـازده کمتری به دست می آیـد .حـال بایـد ببینیم که آیـا نظـام اداری مـا کارایی مطلوبی دارد یا خیر؟با توجه به اینکه میزان کل کار مفیـد در کشور (اعم از بخش صنعتی و بخش اداری) ۵/۱ ساعت گزارش شده و همچنین با بررسـی به عمل آمده ۳۴ نیروی شاغل در ادارات مازاد می باشند، (۱۳) لذا کارایی نظام اداری کشور ما در وضـعیت ضعیف و نگران کننده ای قرار دارد .چرا که میزان هزینه ۳ برابر تولید است (فقط به ۱۴ کارمندان به صورت واقعی نیاز است) و هر سیستمی که هزینه آن بیش از تولیدش باشد، نه تنها سودی ندارد بلکه متضـرر نیز خواهد بود . و هرچه یک سیستم بازدهی کمتری داشته باشد «بهره وری » (۱۴) کمتری نیز دارد .یعنی هرچه برنامه ریزی هـا و کارهـا به نحو بهـتر و مطلوب تری انجـام پـذیرد، بهره وری افزایش می یابـد .نهایتـا اینکه نظـام اداری جـامعه مـا به جـای ارائه خدمات (تولید) بیشتر «هزینه بر» و مصـرف کننده است که این هزینه ها شامل: نادیده گرفتن حقوق و احترام مردم، نارضایتی مردم، سلب اعتمـاد عمومی از پیشـرفت و توسـعه مملکت و ... می باشـد . که به نظر می رسـد هزینه هـای خیلی سـنگین و غیرقابل جبرانی باشند .خلاصهدر این فصل بیان شد که با توجه به پیشینه فرهنگی مردم ایران زمین، روح تعاون و خدمتگزاری به یکدیگر در باورها و اعتقادات افراد جامعه وجود دارد . که از مصادیق آن می توان به کمک افراد خیر در امور ساختن مدارس، درمانگاه ها و مساجد، کمک به افراد بی سـرپرست، اطعام ایتام، ایجاد آن همه حماسه در فاجعه بم و ... اشاره نمود . اما روحیه خـدمت رسانی و اهتمام به امور دیگران در نظام اداری کشورمان به دلایل مختلف از جمله عدم احساس مسـئولیت نسـبت به جامعه و تلقی نادرست از فرهنگ کار و تلاش هنوز آن طور که شایسـته است در اذهان افراد جامعه – به طور عموم – نهادینه نشده است .در ادامه نگاهی به اشکالات اساسـی موجود در نظـام اداری کشورمـان داشتیم . از جمله این نارسـائی هـا می توان به انجـام کار جهت رفع تکلیف، عـدم سـخت کوشـی، نادیده گرفتن شخصـیت افراد، بی توجهی به عنصـر وقت و زمان، بهره وری پایین کار اشاره نمود . ضمن اینکه جهت تبیین بهتر فرهنـگ کـار و کوشـش، در برخی زمینه هـا، مقـایسه هایی با دیگر جوامع نیز صورت پـذیرفته است .پی نوشت ها: -۱ . سوره

اسراء، آیه ۲۸ . ۲. اصول کافی، ج ۴، ص ۵۸۷ . ۳. اینجانب شخصا شاهده بوده و هستم که هر هفته به بهانه مراسم زیارت عاشورا و صرف صبحانه در ساعات اداری، چندین نفر ارباب رجوع که از ابتدای صبح به امید انجام سریع تر کارهایشان به اداره آمده اند باید منتظر بنشینند تا ... ، غافل از اینکه همین امام حسین (علیه السلام) که زیارتش را به رسم و سنت غلط، در ساعات اداری می خوانیم، فرموده اند: «کارهای مردم که به شما رجوع می شود، نعمت های خداوند است، با عملکردتان این نعمت ها را به نقمت تبدیل نکنید .» به راستی اگر عاشق واقعی زیارت اهل بیت (علیهم السلام) هستیم چرا در ساعات خواب و خوراک و استراحتمان این کارها را انجام نمی دهیم؟۴ . ماتسوشیتا، کونوسوکی، نه برای لقمه ای نان، ص ۲۹ .۵ . همان، ص ۹۹ .۶ . کرل، کریس، کلید طلایی ارتباطات، ص ۳۷ .۷ . ماتسوشیتا، کونوسوکی، نه برای لقمه ای نان، ص ۹۹ .۸ . مشایخی، قدرت الله، شرح رساله الحقوق امام سجاد (ع)، ص ۴۴۵ .۹ . آیا افراد شاغل در یک اداره یا مؤسسه می توانند از امکاناتی مانند: اتومبیل، تلفن و امثال آنها استفاده شخصی نمایند؟ موقوف به اجازه قانونی مسئولین مربوطه است و بدون اجازه حکم غصب دارد . امام خمینی (ره)، توضیح المسایل، استفتائات، ص ۵۶۰ .۱۰ . اسفندیاری، خلیل، اسطوره ها، ص ۶۵ .۱۱ . کوئن، بروس، درآمدی به جامعه شناسی، ص ۲۸۴ .۱۲ . ژرحذسخرح حح ح ب یااثر بخشی به معنای نیل به اهداف سازمانی باشد .۱۳ . ادیب، محمد حسین، ایران و اقتصاد موج سوم، ص ۱۲ و ۷ «البته لازم به ذکر است با توجه به در نظر گرفتن مجموع بخش صنعتی (کارگری) و اداری، کار مفید ۵/۱ ساعت است و اگر قرار باشد فقط کار مفید بخش اداری را در نظر بگیریم طبق یک گزارش تلویزیونی در حدود ۲۰ دقیقه می باشد .»۱۴ . ش ژخسخرح س حرزت

http://hawzah.net/fa/magart.html?MagazineID=۰&MagazineNumberID=۳۴۴۷&MagazineArticleID=۱۶۱۷۱

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم
جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)
با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند
بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹
بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.
مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.
اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و

رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار

شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹